



**RESPONSABILITÀ SOCIALE E ARTIGIANATO:
UN'IMPRESA POSSIBILE E CONVENIENTE?**

STUDIO

**realizzato congiuntamente dalle tre
Confederazioni artigiane provinciali torinesi**

A cura di Barbara Chiavarino, Sindacato Provinciale Artigiani Torino
(Casartigiani Torino) organizzazione coordinatrice dello studio

Redazione finale febbraio 2009



INDICE:

CAPITOLO PRIMO

LE RAGIONI E IL CONTESTO DELLA RICERCA

- 1.1 L'esperienza di Confindustria nazionale**
- 1.2 Il marchio "Artigianato Etico"**
- 1.3 La proposta di indagine torinese**

CAPITOLO SECONDO

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE: RITRATTO DI UN'IDENTITÀ INDEFINITA?

- 2.1 Una Premessa: Stakeholder e Valore Relazionale della Responsabilità**
- 2.2 Il Libro Verde e le reazioni degli stakeholders alla RSI**
- 2.3 La risposta italiana alla RSI**
- 2.4 La ISO 26000**

CAPITOLO TERZO

L'INDAGINE QUALITATIVA CONDOTTA

- 3.1 Il Vademecum / traccia dell'intervista**
- 3.2 Le principali evidenze**

CONCLUSIONE

CAPITOLO PRIMO

LE RAGIONI E IL CONTESTO DELLA RICERCA

Era il novembre 2006 quando le tre Confederazioni artigiane provinciali torinesi presentarono alla Camera di Commercio il loro progetto di studio sul tema della Responsabilità sociale.

1.1 L'esperienza di Confindustria nazionale

In quei mesi **Confindustria** aveva da poco presentato la **ricerca avviata dalla Commissione Cultura sul tema con il coinvolgimento di 259 associazioni confederate sul territorio nazionale**¹.

L'indagine di Confindustria si era posta un duplice obiettivo: sondare il grado di applicazione della responsabilità sociale d'impresa all'interno del sistema associativo stesso e, indirettamente, la percezione e la realtà delle imprese associate.

Essa rilevava come l'adozione di pratiche di RSI da parte delle associazioni fosse giudicata coerente con le loro finalità di rappresentanza, in funzione del ruolo che svolgono per le imprese e sul territorio. Risponderebbe, infatti, a un'esigenza di maggiore attenzione sia verso la gestione interna, sia verso il rapporto con la comunità e il territorio, per affermare il ruolo e il valore sociale della propria attività e per instaurare con gli interlocutori, interni ed esterni all'impresa, un rapporto coerente e sostenibile.

A questa presa di posizione molto netta, tuttavia, non sempre –rivelava l'indagine– corrispondono azioni coerenti. Infatti, meno della metà (45,5%) dei rispondenti dichiarava di avere un referente interno (nella struttura o nella compagine imprenditoriale) per i temi della RSI e solo nel 32,7% dei casi, l'associazione si era dotata di un bilancio sociale, di sistemi di certificazione o di un sistema di monitoraggio delle attività di RSI svolte dalle imprese associate.

D'altra parte, si leggeva ancora nelle conclusioni, è pur vero che queste ultime iniziative hanno un alto impatto in termini di risorse da investire. Le Associazioni che quindi intraprendono questa tipologia di attività dimostrano una chiara volontà di svolgere un ruolo di leadership sul tema, facendosene carico in modo strutturato.

Molto diffusa è invece l'attività di partecipazione/presenza ad eventi esterni, su iniziativa di soggetti terzi, sia pubblici che privati (65% dei casi). Inoltre le associazioni dichiarano di aver intrapreso iniziative per promuovere la RSI presso le loro imprese, soprattutto di tipo informativo.

L'associazione avrebbe un ruolo importante nella trasmissione dei valori della RSI e servirebbe come esempio e come riferimento per le imprese associate per l'adozione di pratiche di RSI, rappresentando uno snodo importante per la sensibilizzazione verso questi temi; per attività di informazione, formazione e progettazione di percorsi che coinvolgano le imprese e il territorio; per la diffusione delle buone prassi.

Dal sondaggio non emergeva tuttavia una grossa "domanda" di assistenza da parte delle imprese, visto che solo il 36,4% di esse chiede alle associazioni di riferimento servizi di supporto e/o consulenza sul tema. Evidenza, questa, del persistere di una certa resistenza al

¹ La restituzione dell'indagine è scaricabile sul portale CSR del sistema camerale, <http://www.csr.unioncamere.it/>

tema da parte degli imprenditori italiani, per scarsa conoscenza o per il timore di costi aggiuntivi.

A tale proposito, le associazioni confindustriali individuavano alcune aree di intervento:

- Un potenziamento delle informazioni, dell'attività divulgativa e di formazione, un rafforzamento delle attività di sensibilizzazione, una diffusione dei progetti già in atto, anche per far conoscere le buone pratiche e i migliori esempi.
- Una mirata informazione verso le imprese per illustrare concretamente i vantaggi e le ricadute positive e gli eventuali costi dell'adozione di comportamenti socialmente responsabili.
- La definizione di progetti di RSI che portino miglioramenti alla competitività delle imprese.
- Proposte per incentivi, sgravi fiscali e semplificazioni amministrative per le imprese che adottino pratiche di RSI.
- L'opportunità di promuovere o sostenere iniziative di partnership tra imprese, istituzioni, territorio, terzo settore.

A concludere, la Commissione Cultura di Confindustria riassume gli esiti sottolineando che *dall'indagine sulla percezione della RSI da parte del sistema confindustriale, emergeva il fatto che il tema è sostanzialmente vissuto come nuovo: infatti, al momento l'argomento è compreso e interpretato appieno solo da una parte del sistema e viene inteso anche in una prospettiva limitata, che si incrocia con le tematiche più tradizionali come le relazioni industriali, la sicurezza, l'ambiente.*

Argomenti senz'altro molto importanti, ma non esaustivi rispetto all'ambito più vasto toccato dalla RSI. Un approccio che deve comprendere tutte le attività di impresa, spaziando dai sistemi di governance alla gestione dei rischi aziendali, dalla partnership con la comunità al coinvolgimento delle risorse umane.

Deve prevalere una visione più ampia e moderna della RSI che metta in luce gli oneri e i vantaggi per l'impresa. Vantaggi che si focalizzano nella crescita della reputazione aziendale. È questo livello che contribuisce a formare il valore stesso dell'impresa, poiché impatta sulla motivazione delle risorse umane, sulla fiducia dei clienti, del mondo finanziario, dei fornitori e della comunità in cui opera l'impresa.

La RSI deve diventare parte integrante di una nuova e più evoluta cultura d'impresa.

1.2 Il marchio “Artigianato Etico”

Le **Associazioni dell’artigianato nazionale e della piccola impresa della Province di Cesena e Forlì**, si erano intanto distinte per la partecipazione attiva e l’impegno in attività connesse alla definizione di standard per il marchio “**Artigianato Etico**”. L’esperienza (tutt’ora in corso e con una certa diffusione), è nata in seno al network Lavoro Etico e vede le organizzazioni locali artigiane e della piccola impresa coinvolte nell’Osservatorio sulla Responsabilità Sociale, Social Accountability Watch (www.sawnet.info).

Semplice e trasparente nel funzionamento, progettato per essere coerente con la struttura delle piccole e medie organizzazioni, il marchio Artigianato Etico comunica l’adesione attiva delle organizzazioni ai principi dello sviluppo sostenibile nelle dimensioni:

- del lavoro
- dell’ambiente
- dell’interesse dei consumatori
- degli aspetti economici
- delle relazioni con il territorio e la collettività, sostenute dall’impegno dell’impresa.

Il percorso di adesione è facilitato da una guida all’autovalutazione rispondente alle caratteristiche delle organizzazioni piccole e medie.

Il sistema di gestione e monitoraggio è partecipato dalle diverse parti interessate, e supportato dall’azione di organismi di certificazione indipendenti, a garanzia della credibilità del sistema a costi contenuti.

Le aziende che aderiscono al sistema possono utilizzare pubblicamente il marchio prescelto.

Entrando più nello specifico, per ciascuna delle dimensioni indagate, l’azienda artigiana deve osservare i requisiti qui sotto definiti.

Dimensione 1 – il lavoro

L’impresa artigiana che vuole utilizzare il marchio 'Artigianato Etico':

- non deve usufruire o favorire l’utilizzo di lavoro infantile;
- non deve usufruire o favorire l’utilizzo di lavoro obbligato;
- deve garantire un luogo di lavoro salubre e sicuro, realizzando le misure per la prevenzione di incidenti e danni alla salute, sia nel corso del lavoro che in conseguenza di esso;
- deve rispettare il diritto dei lavoratori alla contrattazione collettiva e alla libertà di associazione;
- deve attuare discriminazioni in relazione a: razza, ceto, origine nazionale, religione, invalidità, sesso, età, orientamento sessuale, appartenenza sindacale o affiliazione politica;
- deve utilizzare né favorire punizioni corporali, coercizione mentale o fisica, violenza verbale;
- osservare l’orario lavorativo previsto dalle leggi in vigore ed al contratto di lavoro collettivo applicabile;
- e garantire un salario coerente con il contratto collettivo applicabile, che soddisfi i bisogni essenziali del lavoratore lasciando disponibile una parte di reddito aggiuntiva.

Dimensione 2 – l'ambiente

L'impresa artigiana che vuole utilizzare il marchio "Artigianato Etico" deve:

- conoscere gli impatti ambientali significativi che la sua attività può generare;
- tenere sotto controllo i propri impatti ambientali con adeguati sistemi di misurazione;
- realizzare beni e servizi compatibili con l'ambiente.

Dimensione 3 – gli interessi del consumatore

L'impresa artigiana che vuole utilizzare il marchio "Artigianato Etico" deve:

- garantire la sicurezza e la salubrità dei propri prodotti e servizi;
- garantire la veridicità delle informazioni associate ai prodotti e servizi (confezione, istruzioni, certificati, etichette, ecc.);
- impiegare prassi trasparenti per la soluzione dei reclami delle parti interessate (consumatori, lavoratori, collettività, ecc.);
- adottare pratiche non fraudolente nei confronti delle parti interessate.

Dimensione 4 – gli aspetti economici

L'impresa artigiana che vuole utilizzare il marchio "Artigianato Etico" deve:

- fare fronte alle proprie esigenze economiche attraverso le modalità consentite dalla legge;
- corrispondere le imposte dovute.

Dimensione 5 – le relazioni con la collettività e il territorio

L'impresa artigiana che vuole utilizzare il marchio "Artigianato Etico" deve:

- testimoniare il proprio impegno per migliorare le interazioni e le ricadute sul territorio e la comunità locale.

Dimensione 6 – l'impegno dell'artigiano

L'impresa artigiana che vuole utilizzare il marchio "Artigianato Etico" deve:

- riesaminare i risultati ottenuti nelle prime 5 dimensioni, impegnarsi al loro miglioramento e comunicazione con mezzi adeguati alle parti interessate;
- garantire il rispetto delle leggi vigenti;
- impegnarsi ad impiegare, per quanto possibile, fornitori rispettosi dei requisiti del presente standard;
- rispettare il Regolamento d'uso del Marchio "Artigianato Etico";
- individuare 5 Monitori appartenenti alle diverse parti interessate (lavoratori, imprenditori, organizzazioni non governative, consumatori, istituzioni);
- coinvolgere le "parti interessate" nel sistema di monitoraggio dell'impegno dell'artigiano nel campo della Responsabilità Sociale.

1.3 La proposta di indagine torinese

A fronte dell'esame delle esperienze di cui sopra, la proposta di indagine delle tre confederazioni provinciali torinesi si è caratterizzata su due elementi:

- la connessione nella realtà industriale e territoriale specifica del torinese (e le crisi che l'hanno caratterizzato a partire agli anni ottanta)
- la possibilità di correlare adozione di sistemi di RS ad un vantaggio competitivo, su medio e lungo periodo.

Entrare nel merito di questi aspetti, richiede tanto alle associazioni rappresentanti quanto alle imprese rappresentate una capacità di reciproco ascolto e una maturità di riflessione e approccio, troppo spesso non presenti.

Ci eravamo detti, ad ogni buon conto, che queste difficoltà dovevano essere superate dato il prolungato periodo di crisi (2004-2005) che aveva portato le imprese a dover fare i conti (nel senso letterale del termine) con le scelte di mercato fatte negli anni, con la propria capacità (propria dell'imprenditore singolo e/o del suo gruppo familiare) di prevedere e porre in atto strategie almeno di sopravvivenza, con necessità di gestione del proprio personale in situazioni di potenziale conflittualità, magari conseguenti a sofferenze nella produzione.

Il fenomeno del ridimensionamento e la chiusura delle imprese di cui le Confederazioni erano state spesso testimoni nel 2005, spingevano a trovare strumenti per aiutare le imprese artigiane della provincia. Aiutarle a rafforzarsi nei loro mercati, nei rapporti con le banche, nel gestire al meglio il personale (e anche se stessi), nello sviluppare logiche di confronto per filiere e/o su territori con la PA e la Committenza.

A questa necessità di sostegno e rafforzamento ai settori tradizionali della nostra economia, si affiancava la prospettiva di trovare soluzioni e mezzi per fare fronte alle esigenze delle nuove realtà artigiane emergenti, come quelle presenti nella *Creative Economy* o più in generale nelle ICT.

Tutte queste considerazioni sono state rafforzate e rese drammaticamente evidenti a fronte della crisi globale e della recessione in cui siamo entrati.

A maggior ragione, può la RS tradursi in uno strumento utile alle imprese?

“Le Confederazioni ritengono di sì”, scrivevamo “o meglio, ritengono che, nell'insieme di quanto oggi afferisce alla responsabilità sociale, ci siano rispettivamente degli elementi (che chiameremo indicatori) e delle indicazioni e strumenti –pratici e teorici- che, tradotti in operazioni di assistenza mirata alle imprese, possono essere efficaci per accompagnarle in percorsi di rafforzamento prima e, successivamente, di sviluppo”.

Sempre in quei tempi, seppur lentamente, si andava strutturando ed ampliando **il sistema delle Camere Commercio Sportello CSR**, sulla scia del Protocollo siglato fra il sistema Unioncamere nazionale e il Ministero nel 2003.

In tal senso l'indagine sarebbe stata anche strategica per finalizzare qualsiasi azione successiva di informazione e formazione alle imprese, da parte della Camera di commercio torinese, che finanziava lo studio.

Sarebbero stata individuate le dimensioni ed i confini entro i quali operare, nonché il linguaggio giusto da adottare perché gli imprenditori potessero ascoltare e capirne la possibile convenienza della responsabilità sociale.

Questo attraverso una focalizzazione su **2 o al massimo 3 “dimensioni” (o indicatori)** su cui articolare una **griglia di valutazione**, sulla base di requisiti oggettivi, ponderati e rispetto alle dimensioni dell’impresa artigiana, e del settore merceologico e del contesto territoriale.

Le dimensioni individuate avrebbero contemplato:

- **il lavoro** (nel senso della gestione del personale, ma non sul fronte del lavoro infantile o minorile o simili di cui in nota, quanto piuttosto come organizzazione dello stesso, turn over, difficoltà con l’apprendistato, problema inserimento forza lavoro immigrata, difficoltà inerenti le nuove tipologie contrattuali, ecc ecc)
- **gli aspetti economici** (entro i quali inserire la gestione del rapporto con il mondo bancario, il ruolo dei nostri confidi, l’utilizzo e come di fondi pubblici, l’investimento in innovazione, ecc)
- **l’ambiente** (non tanto come eventuali sistemi di gestione ambientali più o meno complessi, quanto come razionalizzazione delle pratiche legislative di riferimento [vedi Testo Unico per l’Ambiente]; attenzione ai costi di riciclo e recupero, e simili)

Per ciascuno di questi fattori, articolare una **griglia di valutazione**, ovvero:

- individuare quali sono gli elementi davvero significativi per quella dimensione, per una certa azienda, di un certo settore in quel preciso contesto territoriale (della città, dei distretti della provincia)
- individuare le domande giuste da porre agli imprenditori
- individuare e costruire uno strumento per raccogliere le informazioni in modo omogeneo.

Un simile lavoro comportava una **fase complessa di progettazione dell’indagine**.

Per questo, le Confederazioni si sono avvalse non solo di tecnici interni (e dell’apporto, per gli indici specifici dei propri responsabili di settore), ma di **consulenza specialistica a livello Universitario**, individuata nella persona del **Prof. Luciano Gallino**, docente oggi in quiescenza di Sociologia e Statistica, esponente di chiara fama sul tema della RS, che ha da vicino seguito il gruppo di lavoro, fornito spunti preziosissimi, informato, formato, re-indirizzato.

I lunghi mesi di lavoro hanno portato a rivedere più volte strumenti e griglia, metodologia e contenuti della rilevazione.

Alla fine, è stato individuato un campione di realtà **intervistate in modo diretto** da personale delle associazioni che ha partecipato alla fase di progettazione, e che è stato compiutamente formato.

La rilevazione si è andata articolando come un vero e proprio percorso strutturato nel colloquio con imprenditori e imprenditrici.

La fase di indagine ha restituito:

- uno strumento specifico per la valutazione del grado di RS (per così dire) delle imprese
- un sistema di analisi e valutazione collaudato
- un data base impostato per la gestione delle variabili dei tre indicatori e l’elaborazione della media finale
- una prima “fotografia” di 47 imprese, in settori diversi, sul territorio provinciale.

CAPITOLO SECONDO

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE: RITRATTO DI UN'IDENTITÀ INDEFINITA?

2.1 Una Premessa: Stakeholder e Valore Relazionale della Responsabilità

Sin dall'inizio, il gruppo di lavoro composto dalle associazioni datoriali e dall'ufficio studi della Camera di commercio di Torino, si è trovato a misurarsi con la difficoltà di definire cosa la responsabilità sociale sia per le imprese e su quali requisiti debba poggiare.

Abbiamo, per questo, seguito la genesi e le evoluzioni delle definizioni di responsabilità sociale, attraverso l'esame di documenti e di passaggi legislativi, con la guida e la supervisione del Prof. Luciano Gallino².

Se il tema della responsabilità sociale d'impresa (RSI) è al centro di molti dibattiti sia in Italia che all'estero, si constata comunque una certa confusione.

In particolare si riscontra una pericolosa tendenza nel far coincidere la definizione di responsabilità sociale d'impresa (interiorizzazione delle aspettative degli *stakeholder* nelle decisioni di governo di un'azienda) con la percezione che i singoli hanno di essa, ovvero con il fenomeno di "impresa socialmente responsabile" che, per sua natura, non è definibile a priori, in quanto "modo di essere" della singola impresa stessa.

Per individuare la definizione di RSI appare opportuno far riferimento al Libro verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", pubblicato dalla Commissione europea il 18 luglio 2001. Qui, RSI significa essenzialmente contribuire volontariamente al progresso della società e alla tutela dell'ambiente, integrando preoccupazioni sociali e ambientali nelle operazioni aziendali e nei rapporti con gli *stakeholder* ossia "andare al di là investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate"³.

Ma chi sono gli "stakeholder"?

Esistono molteplici definizioni di *stakeholder* e diverse loro catalogazioni (primari e secondari, interni o esterni all'impresa ecc.).

In senso stretto, gli *stakeholder* o "portatori d'interesse" sono tutti quei gruppi o individui dai quali l'organizzazione dipende per la sua sopravvivenza; si parla anche di *stakeholder* primari: azionisti, prestatori di lavoro, clienti e fornitori, ossia tutti coloro che sono vincolati da un rapporto contrattuale con l'impresa. In senso più ampio, si considerano *stakeholder* quei gruppi o individui che possono influenzare e/o che possono essere influenzati dall'impresa in base alle politiche di *governance*, ai prodotti o ai processi lavorativi.

In questo senso, gruppi di interesse pubblico, gruppi di protesta, **associazioni di categoria**, concorrenti (*competitor*), sindacati, istituti di credito e la stampa sono "portatori d'interesse".

Si può intendere, dunque, la RSI come un sistema di *governance* allargata dell'impresa non solo nei confronti di quanti vi siano vincolati da rapporti contrattuali, ma anche verso quell'insieme di portatori d'interesse sopra descritti.

² Per un'analisi ragionata dell'argomento, rimandiamo al documento "Prospettive della Responsabilità sociale delle imprese. Il contesto internazionale, le aree di intervento", scaricabile sul sito della Fondazione I-csr. Si tratta della relazione presentata dal Prof. Luciano Gallino quale Presidente della Fondazione I-CSR al Multi-stakeholder Forum sulla Responsabilità sociale delle imprese, promosso dal Ministero per la Solidarietà Sociale, Roma, 19 Dicembre 2007.

³ (Libro verde-Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, COM(2001)-336 def. 18/07/2001, paragrafo 2, punto 21

Ecco allora che il primo passo della responsabilità sociale è l'individuazione dei portatori d'interesse, delle loro legittime aspettative e la ricerca di un bilanciamento, per quanto possibile, delle loro esigenze al fine di rafforzare la sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo.

Ed ecco ancora accadere che vi siano rapporti di reciproca interdipendenza in tutti quei casi in cui la responsabilità d'impresa di un'organizzazione si confronti con quella di un'altra.

Le modalità con cui ogni singola impresa riesce a perseguire tale obiettivo sono differenti, in relazione alla dimensione dell'impresa, al settore in cui questa svolge la propria attività, al contesto socio-ambientale e locale nella quale è inserita, ma anche alle disponibilità economiche della stessa, alle possibilità di *know-how*, alla risorsa tempo e alle persone competenti.

Appare, pertanto, improbabile poter definire a priori “tout court” quando un'impresa sia socialmente responsabile; non è possibile fissare in modo uguale per tutti quali siano e quanto intensi debbano essere i rapporti tra l'impresa e i suoi *stakeholder*, né si può stabilire *ex ante* quanto il *management* (o il nostro titolare) debba in concreto impegnarsi nell'attuare questo percorso di *governance* allargata d'impresa.

Gli strumenti attualmente individuati per evidenziare un comportamento “socialmente responsabile” dell'impresa appaiono punti di partenza.

Soprattutto emerge con evidenza il **valore relazionale della responsabilità sociale**, il suo connotarsi come un **processo dinamico** in cui entrano in campo variabili relazionali, economiche e territoriali. **Un processo a cui non è affatto estraneo il rapporto – responsabile- fra le imprese e coloro che le rappresentano: associazioni datoriali, in primis.**

2.2 Il Libro Verde e le reazioni degli stakeholders alla RSI

Per analizzare la percezione della responsabilità sociale d'impresa in Europa⁴ ci è sembrato opportuno considerare la comunicazione della Commissione della Comunità europea (2 luglio 2002), "Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile", nella quale vengono sintetizzate le oltre 250 risposte⁵ al Libro verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese".

Circa la metà di queste risposte sono pervenute da organizzazioni dei datori di lavoro (29), associazioni di imprese (32) o imprese singole (50). Le altre sono risposte fornite da sindacati e da organizzazioni della società civile, da organizzazioni locali, regionali, nazionali, e sopranazionali (a livello europeo ed internazionale); si ritrovano, infine, alcuni contributi forniti dal mondo accademico e da privati cittadini interessati al tema.

In via generale le reazioni sono state tutte favorevoli al Libro verde e hanno confermato l'utilità di un dibattito ampio sul concetto di responsabilità sociale delle imprese; in ogni caso, dalle posizioni assunte, sono emerse anche alcune significative divergenze:

- **le imprese** sottolineano il carattere volontario del loro impegno sociale ritenendo controproducente una regolamentazione della RSI a livello comunitario;
- **i sindacati e le organizzazioni della società civile** sostengono che le iniziative volontarie non sono sufficienti per proteggere i diritti dei lavoratori e dei cittadini. Essi ritengono necessario un quadro regolamentare che stabilisca norme minime e assicuri parità di condizioni e chiedono, inoltre, meccanismi efficaci che impongano alle imprese di rendere conto delle ripercussioni delle loro azioni nell'ambito sociale e in quello della protezione e della tutela dell'ambiente;
- **gli investitori** sottolineano la necessità di migliorare la diffusione dell'informazione (in inglese *disclosure*) e la trasparenza delle pratiche delle imprese, la metodologia delle agenzie di *rating* e la gestione di fondi pensione e d'investimento socialmente responsabili;
- **le organizzazioni dei consumatori** insistono sull'importanza della disponibilità di informazioni affidabili ed esaurienti circa le condizioni sociali e ambientali della produzione e della vendita di beni e servizi per aiutare i consumatori nei loro acquisti;
- **il Consiglio dell'Unione europea**, con la risoluzione del 3 dicembre 2001, ha precisato che una strategia europea alla RSI potrebbe completare le misure esistenti su scala locale e nazionale, apportando loro un valore aggiunto che potrebbe contribuire allo sviluppo della RSI;
- **il Comitato economico e sociale europeo** ha specificato che i principi d'azione volontaria e di sviluppo sostenibile in campo ambientale, economico e sociale, associati agli orientamenti degli accordi esistenti delle organizzazioni internazionali debbano costituire il quadro di riferimento per ogni nuova azione europea intesa a sostenere gli sforzi delle imprese nel campo della RSI;
- **per il Comitato europeo delle regioni**, il ruolo dell'Unione consiste nell'instaurare un quadro favorevole alla sensibilizzazione, nel promuovere principi responsabili e nell'assistere le imprese e i pubblici poteri ad integrare la RSI nelle loro attività;

⁴ Per una prospettiva più completa ed un'analisi non solo a livello europeo, ma inclusiva delle Comunicazioni OIL, dei documenti OCSE e di atti significativi di singoli stati, si rimanda al già citato allegato a cura del Prof. Luciano Gallino.

⁵ Le risposte possono essere visionate alla pagina web http://europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/csr_responses.htm

- **il Parlamento europeo** propone di integrare la RSI in tutte le sfere di competenza dell'UE e di creare, a livello comunitario, un forum multilaterale sulla RSI; il Parlamento chiede anche che le imprese rendano conto nel bilancio annuale dei loro risultati in campo sociale, dell'ambiente e del rispetto dei diritti dell'uomo.

I diversi pareri espressi concordano, tuttavia, sull'approccio volontario alla RSI e sul fatto che essa sia una strategia d'impresa.

Si tratta, in altre parole, di affermare un approccio che collochi le aspettative delle parti interessate e i principi di miglioramento e di innovazione costante al centro della strategia d'impresa in un'ottica di *governance* allargata.

In linea di massima, l'adozione di una politica di RSI è una decisione che spetta alle stesse imprese e che nasce dinamicamente dalle loro interazioni con le parti interessate. Tuttavia, dal momento che la RSI contribuisce al beneficio della società rafforzando lo sviluppo sostenibile, la Commissione è convinta che spetti ai poteri pubblici incoraggiare l'adozione da parte delle imprese di pratiche responsabili sul piano sociale e ambientale.

La Commissione propone di sviluppare la propria strategia di promozione della RSI basandosi su una serie di principi:

- il riconoscimento della natura volontaria della RSI;
- la necessità di rendere le pratiche socialmente responsabili credibili e trasparenti;
- un approccio equilibrato e globale alla RSI, che comprenda aspetti economici, sociali e ambientali, ma anche interessi dei consumatori;
- l'attenzione rivolta alle esigenze e alle caratteristiche delle piccole e medie imprese (PMI);
- l'approccio agli accordi e agli strumenti internazionali esistenti, Organizzazione internazionale del lavoro (OIL) e principi OCSE destinati alle imprese multinazionali, rispettandone le decisioni.

2.3 La risposta italiana alla RSI

Il Forum Unioncamere del 2001

Per comprendere come il tema sia stato recepito e si sia evoluto in Italia, possiamo incominciare con una breve analisi del contributo offerto nel dicembre 2001 dal Forum di Unioncamere sul Libro verde della Commissione europea, e quindi verificare come la percezione del fenomeno della RSI si sia evoluta nel progetto italiano CSR-SC.

La quasi totalità delle opinioni espresse nel forum Unioncamere condivide la prospettiva di RSI suggerita dal Libro verde, sottolineando l'adesione volontaria al fenomeno.

Fatta eccezione per il contributo di Amnesty International (che suggerisce un approccio obbligatorio, identificando la Comunità europea come il legislatore più adatto a stabilire regole in materia) gli altri soggetti intervenuti possono essere ricondotti su queste tre posizioni:

- un primo gruppo suggerisce un approccio volontario senza indicare alcun strumento da adottare;
- un secondo gruppo, propone un approccio volontario ma necessariamente incentivato dai governi e/o dall'Unione europea;
- un terzo indica lo strumento della certificazione, quale indice dell'atteggiamento socialmente responsabile.

Ancor oggi, numerosi soggetti, ma non tutti, ritengono che solamente un approccio volontario alla RSI possa offrire i migliori risultati sul mercato e possa permettere anche alle PMI di intraprendere percorsi in questa direzione.

Dal primo rapporto sulla RSI a cura dell'ISVI⁶ (Istituto per i valori d'impresa) il fenomeno, così come suggerito dal Libro verde, implica:

- *“la tensione a soddisfare le legittime attese economiche e non economiche di tutti gli stakeholder (interni ed esterni)”*;
- *“la presenza di spazi di discrezionalità nel perseguire i fini istituzionali, cioè l'esistenza di gradi di libertà nel decidere ambiti e modalità di azione”*;
- *“la volontà di rispondere”*, inteso nel doppio senso *“di rendere conto dei propri comportamenti e risultati”* e *“di stabilire un dialogo costruttivo, improntato alla reciproca fiducia, con gli stakeholder”*.

Il Governo italiano: la proposta del Ministero del Welfare

Per meglio comprendere la posizione del Governo italiano sulla RSI, siamo partiti dal riferimento al progetto di ricerca dell'Università Bocconi di Milano⁷, intrapreso per il Ministero del Welfare al fine di costruire uno standard di **CSR-SC (Corporate Social Responsibility – Social Commitment)**. Il progetto è stato presentato per la prima volta il 13 dicembre 2002 all'Università Bocconi dall'allora ministro competente Roberto Maroni ed è stato riproposto senza sostanziali modifiche alla Conferenza di Roma del 29 aprile 2003.

⁶ ISVI, “Primo rapporto sulla responsabilità sociale d'impresa in Italia” a cura di Mario Molteni, 2003. Si veda il sito www.isvi.org

⁷ Università Bocconi di Milano, “Progetto di ricerca per il Ministero del Welfare – proposta per uno standard CSR-SC” 13 dicembre 2002 e, *eadem*, “Progetto Corporate Social Responsibility - Social Commitment”; Roma, 29 aprile 2003.

L'Università milanese ha raccolto ed elaborato i dati di un questionario sulla RSI, inviato ad un campione di 395 imprese italiane, associate a Confindustria.

Il questionario si compone di due parti: la prima riguarda dati aziendali quantitativi (riferimenti societari, numero dei lavoratori, fatturato, settore di attività, programmi e strumenti adottati, ecc.) e la seconda un insieme di undici domande a risposta chiusa sulla RSI.

Al sondaggio hanno risposto 91 imprese, ovverosia circa il 25% del campione.

I risultati hanno fatto emergere che l'84,09% degli intervistati si reputa attivo nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa, anche se solo il 54,12% è a conoscenza del Libro verde.

La maggior parte degli imprenditori si trova *“molto d'accordo”* sull'affermazione che la RSI riguarda la *“sicurezza dei dipendenti”* (74%), la *“tutela dell'ambiente”* (60%) e il *“rispetto dei principi etici”* (55%).

Sebbene i risultati siano positivi, alla domanda *“quali di queste azioni svolge la vostra azienda?”* il campione ha risposto per l'89% nella *“formazione”*, per l'82% nella *“tutela della salute dei dipendenti”* e per il 72% nella *“comunità locale”*.

Per quel che riguarda l'interesse dei vari intervistati per gli strumenti di RSI, è emerso che:

- l' 86% *“conosce/partecipa/utilizza”* la certificazione ISO 9000:1994;
- il 60% *“conosce/partecipa/utilizza”* il sistema di gestione ambientale certificato ISO 14001;
- il 47% *“conosce/partecipa/utilizza”* il sistema di gestione ambientale certificato EMAS;
- il 40% *“conosce/partecipa/utilizza”* il codice etico;
- il 39% *“conosce/partecipa/utilizza”* il sistema di gestione della qualità certificato UNI EN ISO 9001:2000;
- il 37% *“conosce/partecipa/utilizza”* il bilancio ambientale e il bilancio sociale;
- il 36% *“conosce/partecipa/utilizza”* la certificazione sociale SA8000.

E' un peccato che, rispetto agli strumenti, dalla ricerca non appaia chiaro quanti solo *“conoscono”* e quanti invece *“usano”* uno strumento di RSI: una distinzione tutt'altro che neutra!

La proposta del Governo suggerisce uno **standard articolato su due livelli: un primo livello, CSR**, si basa su *“un management system secondo la logica ISO”*; **l'altro livello, SC**, prevede un sistema premiale sostenuto dal Governo per le imprese che hanno già raggiunto il primo step e che intendono proseguire il cammino di RSI sviluppando politiche attive nei diversi campi sociali; l'impegno in questi ambiti dovrà essere comunicato e documentato sulla base di un set di indicatori standard, più o meno complessi a seconda che si tratti di:

- piccole aziende (con meno di 50 dipendenti);
- medie (tra 50 e 250);
- grandi imprese (oltre 250);
- imprese quotate.

In questo modo anche le PMI, vero motore del sistema economico italiano, possono avere linee guida per l'autovalutazione interna e la compilazione dei vari progetti.

Riportiamo qui sotto il set di indicatori comuni su cui si poggia il progetto CSR-SC:

Aspetti ed indicatori	Qualitativi	Quantitativi
RISORSE UMANE		
Politica verso i disabili e minoranze	Si	Si
Ore di formazione per categoria		Si
Contributi e agevolazioni per dipendenti	Si	Si
Infortuni e malattie	Si	Si
Tutela dei diritti dei lavoratori	Si	
SOCI/AZIONISTI/ COMUNITA' FINANZIARIA		
Altro (ristorno, contributi obbligatori per fondi mutualistici)	Si	Si
CLIENTI		
Informazioni ed etichettature di prodotto (iniziative volontarie)	Si	Si
FORNITORI		
Politiche di gestione dei fornitori	Si	
Condizioni negoziali		Si
STATO / ENTI LOCALI /PA		
Norme e codici per il rispetto della legge e sistemi di auditing interno	Si	
COMUNITA'		
<i>Corporate giving</i>	Si	Si
Istruzione e formazione	Si	Si
Cultura	Si	Si
Sport	Si	Si
Ricerca ed innovazione	Si	Si
Solidarietà sociale (anche internazionale)	Si	Si
Altro (es. volontariato, posti asilo ecc.)	Si	Si
Comunicazione e coinvolgimento della comunità	Si	
Prevenzione della corruzione	Si	
AMBIENTE		
Consumi energia, materiali ed emissioni	Si	Si

Secondo il ministro del Welfare Maroni *"Il Governo italiano e' convinto che la diffusione della cultura della responsabilità sociale delle imprese sia non un costo, ma un fattore di competitività determinante per raggiungere l'obiettivo di rendere l'Unione europea l'economia della conoscenza più dinamica del mondo" (...)* *E' una delle più grandi sfide che abbiamo di fronte e che può segnare la differenza rispetto agli altri Paesi del mondo".*

⁸ Obiettivo stabilito durante il Consiglio europeo di Lisbona (23-24 marzo 2000). Si legge infatti *"La riunione ha avuto come tema centrale la definizione per l'Unione di un nuovo obiettivo strategico da perseguire nel corso del prossimo decennio allo scopo di rafforzare l'occupazione, la riforma economica e la coesione sociale nel quadro di un'economia fondata sulla conoscenza. La linea d'azione raccomandata a tal fine si articola attorno a tre assi principali, che consistono:*

- 1) nel preparare l'avvento di una società e di un'economia fondate sulla conoscenza, mediante politiche che rispondano meglio alle necessità della società dell'informazione e della ricerca e sviluppo, nonché mediante l'accelerazione delle riforme strutturali per rafforzare la competitività e l'innovazione e mediante il completamento del mercato interno;*
- 2) nel modernizzare il modello sociale europeo investendo nelle risorse umane e lottando contro l'esclusione sociale;*

Il ministro Maroni ha quindi sottolineato come il Governo italiano punti a "*garantire una maggiore chiarezza e trasparenza nella comunicazione aziendale sulle iniziative realizzate in ambito di Csr, a tutela e vantaggio dei consumatori e dei cittadini*".

Alla **Conferenza intergovernativa del 14 novembre 2003 a Venezia** è stato presentato ufficialmente il **progetto CSR-SC**, quale "*primo modello per la definizione di un quadro di riferimento europeo per la RSP*".

Il modello "*vuol venire incontro all'esigenza di chiarezza e trasparenza assai avvertita nel dibattito*" della RSI.

Il ministro del Welfare ha sottolineato come nell'ultimo decennio si è assistito ad una proliferazione di standard in campo ambientale e sociale, riguardanti specifici strumenti di gestione e di valutazione delle performance e i correlati processi, che tra iniziative, documenti e metodologie più importanti, superano tranquillamente il centinaio.

A questi standard volontari si sono affiancate inoltre soluzioni messe a punto in via autonoma da molte aziende, che hanno sviluppato propri approcci nel settore della comunicazione delle performance e delle iniziative in campo ambientale, sociale e della sostenibilità in senso lato. Se tuttavia gli standard hanno aiutato un numero significativo di imprese a migliorare la propria gestione, la loro molteplicità, diversità e assenza di convergenza generano effetti indesiderati quali confusione e mancanza di chiarezza per le aziende stesse e per gli altri *stakeholder*.

Secondo il Ministero del Welfare, non adottando impostazioni comuni e sistemi di misurazione delle performance omogenei per i differenti *stakeholder* (cittadini, consumatori, attori pubblici, investitori, ecc.) sarà difficile poter analizzare e apprezzare correttamente gli sforzi e gli impegni in campo sociale delle imprese; potranno, poi, essere danneggiate in particolar modo le imprese "*migliori nel campo della RSP*", vedendo premiati i *free rider*, coloro che adottano comportamenti fraudolenti e attestano risultati non corrispondenti al vero.

Per il governo la confusione in tema di RSI e degli strumenti con cui attuarla può portare a considerare, erroneamente, "alternativi" strumenti di RSI che invece devono essere considerati complementari.

La mancanza di uno schema di riferimento, di un set di regole comuni e condivise penalizza le imprese e gli *stakeholder* perché:

- non consente di misurare e monitorare in maniera corretta l'evoluzione dei comportamenti aziendali;
- non consente di effettuare confronti omogenei tra le performance registrate dalla stessa impresa e da imprese differenti nel corso del tempo;
- non consente di raggiungere livelli d'informazione, comunicazione e confronto, interni ed esterni alle imprese, adeguati e rispondenti alle effettive esigenze dei diversi interlocutori aziendali.

La soluzione a questo problema, che è anche un problema di asimmetria informativa, non è quella di imporre uno standard vincolante, un obbligo di *reporting* socio ambientale che affermi nel campo della sostenibilità la stessa logica del bilancio civilistico.

La RSI si basa su un approccio volontario e nessuna legge, nazionale o sopranazionale, può imporre finalità, orientamenti e scelte di fondo aziendali.

3) *nel mantenere le condizioni di un'evoluzione sana dell'economia e le prospettive di crescita favorevoli grazie ad un opportuno dosaggio delle politiche macroeconomiche*"

Il progetto Maroni precisa che ciò di cui le imprese e gli *stakeholder* hanno bisogno è una mappa, un quadro di riferimento comune, un modello, una griglia di lettura che permetta a chi è interessato (*management*, lavoratori, comunità finanziaria, fornitori, clienti, banche, soggetti pubblici, comunità) di valutare in maniera completa, corretta e consapevole le performance aziendali.

Questa mappa può essere costituita da un set modulare e flessibile di indicatori in grado di ricomporre, laddove possibile, ad unità le diverse dimensioni dell'agire d'impresa.

In questo senso, lo standard italiano di CSR prevede la realizzazione di un documento (***Social Statement***) attraverso il quale l'impresa comunica agli *stakeholder* le proprie performance ambientali e sociali.

Il ***Social Statement*** vuole essere uno strumento volontario *“pensato in primo luogo per guidare le imprese nel miglioramento dei propri comportamenti sociali, favorendo un processo di standardizzazione delle modalità e delle procedure di rilevazione, misurazione e comunicazione delle performance di CSR”*.

Tale report deve essere redatto secondo degli indicatori di performance che meglio si addicono alla dimensione e alla struttura dell'impresa stessa.

“Gli indicatori sono misure che, attraverso una semplificazione della realtà, hanno l'obiettivo di rilevare e/o di descrivere fenomeni complessi e di difficile rappresentazione bilanciando due esigenze divergenti: l'accuratezza scientifica e la capacità di sintesi”.

Nel Progetto CSR-SC il set di indicatori ha la specifica finalità di monitorare l'impegno e le attività realizzate dall'impresa in tema di CSR, supportando i processi decisionali e attuativi. A tale scopo, a partire dalla prima proposta presentata presso l'Università Bocconi in occasione del Convegno del 13 dicembre 2002, attraverso una serie di confronti con le parti interessate e dopo una fase di pilot testing sulle imprese (...), si è giunti all'identificazione e alla selezione di una serie di indicatori.

Per ogni indicatore è stato condotto un esame puntuale. Sono stati analizzati e discussi elementi quali:

- *la rilevanza rispetto alla nozione di CSR;*
- *la comprensibilità per le imprese;*
- *la producibilità delle informazioni funzionali alla determinazione dell'indicatore (ad esempio, eventuale materiale documentale);*
- *la modalità di rilevazione e misurazione;*
- *l'applicabilità rispetto alle diverse tipologie di imprese.*

Nello schema finale i singoli indicatori sono organizzati in un framework articolato su tre livelli in cui si è privilegiato un approccio orientato agli stakeholder.

Pertanto, il set di indicatori è articolato in:

- ***categorie***, gruppi di stakeholder cui sono rivolti specifiche famiglie(cluster) di indicatori;
- ***aspetti***, aree tematiche monitorate da gruppi di performance indicator, nell'ambito di una determinata categoria di stakeholder;
- ***indicatori***, ovvero misure qualitative e quantitative che forniscono informazioni relative a uno specifico aspetto. Possono essere utilizzati per controllare e dimostrare le performance di un'organizzazione.

Le otto categorie di stakeholder in cui sono suddivisi gli indicatori sono:

- 1) Risorse Umane*
- 2) Soci/Azionisti e Comunità Finanziaria*
- 3) Clienti*
- 4) Fornitori*
- 5) Partner finanziari*
- 6) Stato, enti locali e Pubblica Amministrazione*
- 7) Comunità*
- 8) Ambiente*

*Gli indicatori possono essere **qualitativi** (ad esempio, laddove si richieda la descrizione di un progetto o di un'iniziativa realizzata dall'azienda) e **quantitativi** (nei casi in cui l'informazione richiesta debba essere espressa sotto forma numerica – percentuale, ratio, quoziente, dati economici o finanziari, ecc.).*

Il set di indicatori è stato suddiviso in due tipologie principali:

- **indicatori comuni (C)**, che devono essere utilizzati da tutte le imprese per la realizzazione del Social Statement (dalle PMI alle grandi aziende);*
- **indicatori addizionali (A)**, che si possono applicare alle imprese di maggiore dimensione (a partire da 50 dipendenti) in base a specifici criteri, affiancando e integrando gli indicatori comuni.*

*Il **Social Statement** vuole essere un'opportunità per guidare le imprese verso obiettivi di eccellenza nelle modalità di rendicontazione in ambito CSR, favorendo il miglioramento continuo delle prestazioni aziendali in questo campo.*

In questo senso, se alcuni degli indicatori addizionali indicati dovessero risultare non applicabili all'impresa per fattori legati alle sue caratteristiche strutturali e/o organizzative (dimensioni, settore di appartenenza, natura giuridica e assetto proprietario, complessità di rilevazione e/o misurazione delle informazioni richieste), le ragioni alla base dell'esclusione dovranno essere debitamente specificate e motivate dal management.

Si ricorda, infine, che il sistema di valutazione e rendicontazione rappresentato dagli indicatori del Social Statement non si vuole sostituire ad iniziative pubbliche e/o private "riconosciute" sul tema della responsabilità sociale delle imprese, ma deve essere considerato un complemento a questi progetti.

*Il **Social Statement** costituisce lo strumento che guida il management nell'attività di rendicontazione delle prestazioni di CSR, standardizzando le modalità di rilevazione e presentazione delle informazioni e favorendo forme di confronto e valutazione dei risultati ottenuti. (...) Una volta realizzato il Social Statement le imprese trasmettono il documento e il materiale di supporto previsto ad un organismo specifico denominato CSR Forum. Ha così avvio la procedura di esame/valutazione del documento, che porta all'iscrizione dell'impresa, nel caso di validazione del Social Statement, in un apposito data-base. Questa fase corrisponde al **livello CSR** del progetto.*

*Se l'impresa decide, sempre su base volontaria, di andare oltre il livello CSR e partecipare in maniera attiva alle priorità di intervento sociale, finanzia un apposito **Fondo SC**. Il Fondo SC, costituito nell'ambito del Bilancio dello Stato, su cui vengono indirizzate le risorse stanziare dalle imprese, supporta i progetti nelle priorità contenute nel Piano di Azione Nazionale e individuate dalla Conferenza Unificata e dalle ONG.*

Questa fase corrisponde al successivo **livello SC** del progetto.

Sempre attraverso le parole scritte nel Progetto CSR-SC, è possibile comprendere il ruolo del **CSR Forum**.

Il CSR Forum ha la funzione primaria di presidiare tutti i processi di raccolta, valutazione e validazione dei Social Statement presentati dalle imprese.

Più precisamente, si individuano le seguenti responsabilità e compiti:

- *esame e valutazione dei Social Statement (procedura di verifica);*
- *attività di verifica on site a campione delle imprese che partecipano al Progetto CSR-SC;*
- *monitoraggio delle imprese che hanno avuto accesso al sistema di agevolazioni;*
- *altre attività (ad esempio, favorire la diffusione dello standard) ”.*

Il Progetto CSR-SC si ispira alla struttura del multi-stakeholder Forum operante in sede europea, con rappresentanze delle parti sociali (imprese, sindacati), del Governo (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali) e delle ONG.

(...) Il Social Statement è lo strumento di controllo/rendicontazione delle prestazioni di CSR basato su un set di indicatori che le imprese su base volontaria possono decidere di realizzare. (...) Si ricorda che il Social Statement non vuole sostituire iniziative pubbliche e/o private “riconosciute” sul tema della responsabilità sociale d’impresa. Questo standard si propone se mai di valorizzare tali esperienze, con l’obiettivo finale di favorire maggiore trasparenza e chiarezza nell’informativa verso gli stakeholder.

(...) La proposta CSR-SC nasce proprio con l’obiettivo di considerare tutti gli aspetti della CSR e si presta, grazie alla sua modularità, a svolgere un ruolo di integrazione tra eventuali altri strumenti già in uso.

Ci chiediamo se, dato che non ve ne è notizia al momento, questa proposta sarà ripresa dall’attuale governo, che è lo stesso che l’aveva progettata.

In caso affermativo, le associazioni datoriali rappresentative della micro e piccola impresa, dell’artigianato, dovranno poter svolgere un ruolo importante e discutere diversi degli aspetti di cui sopra.

L’aver analizzato nella nostra indagine la proposta italiana ci ha fornito elementi per la messa a punto degli strumenti e l’articolazione della stessa.

2.4 La ISO 26000

La ISO 26000 è la linea guida sulla Responsabilità sociale messa a punto, a livello internazionale, dall'ISO. A settembre del 2008 a Santiago del Cile c'è stato il sesto incontro del Gruppo di lavoro internazionale (cui partecipa per l'Italia UNI).

Le attività di sviluppo della ISO 26000 sono iniziate nel 2005 allo scopo di creare un documento guida sulla responsabilità sociale. Questo progetto è nato in risposta alla crescente necessità delle organizzazioni di considerare le implicazioni più tangibili del proprio operato in un'economia sempre più globalizzata.

Nella sezione introduttiva dell'attuale bozza della norma, l'ISO spiega le ragioni della decisione di elaborare queste linee guida:

"Le organizzazioni di tutto il mondo, così come i loro stakeholder, stanno diventando sempre più consapevoli della necessità di un comportamento socialmente responsabile. Dato che esistono diverse interpretazioni di responsabilità sociale, una norma accettata a livello internazionale potrebbe essere di supporto nell'aiutare a raggiungere una prospettiva condivisa e una comprensione comune dei principi e delle prassi di responsabilità sociale. Lo scopo della responsabilità sociale è di contribuire allo sviluppo sostenibile ed alla salute e al welfare della società."

Il lavoro intorno alle varie "bozze" (draft) della linea guida è stato lungo e non sempre semplice. La stessa modalità di concertazione il più ampia possibile scelta (il più responsabile possibile) ha creato in alcuni casi ritardi o intoppi.

Alcune delle prime obiezioni allo sviluppo della norma erano fondate sul timore che la ISO 26000 potesse trasformarsi in una norma certificabile a fronte della quale le aziende potessero essere certificate oppure che fosse utilizzata in modo scorretto per ottenere scopi analoghi.

Si sarebbe assistito ad un uso travisato della norma, snaturata da linea guida sensata ad un insieme di requisiti obbligatori, e ciò non era ritenuto appropriato allo spirito dell'iniziativa.

Invece, proprio grazie al fatto che l'ISO 26000 è una linea guida, è possibile implementarla in modo volontario, seguendo i ritmi propri dell'organizzazione che l'adotta.

Questo renderà più semplice l'uso del documento per coloro che si trovano ad uno stadio più basso di maturità nei confronti della responsabilità sociale.

Le attività adesso procedono spedite. Dopo l'elaborazione della quarta bozza, sono stati ricevuti 5.000 commenti, assegnati a cinque ambiti di discussione, sui quali si sta lavorando:

- norme internazionali di comportamento;
- natura del riferimento ad iniziative di responsabilità sociale;
- natura del riferimento al governo;
- sfera di influenza;
- scelta oculata (include aspetti relativi alla definizione delle priorità, alla rilevanza e all'importanza).

Fra i temi di rilievo, il ruolo dei governi.

La norma non è intesa a minare, sostituire od essere utilizzata come legge di governo, né ad essere usata come strumento inter-governativo, ma potrebbe essere proficuamente applicata dai governi nei rispettivi ruoli di datori di lavoro e procuratori, in modo analogo alle altre organizzazioni.

A questo proposito, nel caso in cui si tornasse ad ipotesi di Forum CRS-SC, come si integrerebbe con la ISO 2600?

Ancora, una peculiarità del processo di elaborazione di questa norma è l'esistenza di **Memorandum d'intesa** (MoU dall'inglese *Memorandum of Understanding*) con organizzazioni specifiche.

Uno dei Memorandum d'intesa emessi è tra L'OIL - l'Organizzazione Internazionale del Lavoro ed il comitato di gestione tecnica dell'ISO: rappresenta uno sforzo, che ha un'importanza significativa, per assicurare che le linee guida dell'OIL siano adeguatamente trattate nella norma.

Per la parte italiana, come sopra accennato, è coinvolta nei lavori la Commissione Tecnica dell'UNI sulla Responsabilità Sociale, cui partecipano –fra gli altri- le parti sociali.

CAPITOLO TERZO

L'INDAGINE QUALITATIVA CONDOTTA

Il percorso di studio e di analisi che il gruppo di lavoro ha condotto in 10 mesi di lavoro dal dicembre 2007 al settembre 2008 ha portato a varie ed anche differenti redazioni di strumenti di indagine.

Ancora prima, la riflessione ha affrontato lo snodo del tipo di ricerca da affrontare.

Nella proposta di indagine si era accarezzata l'idea di poter lavorare su di uno schema di questionario articolato, riconducibile ad una griglia numerica, di facile restituzione. Man mano che si approfondiva il tema, ci si rendeva conto (e anche il periodo economico ne dava ragione) che sarebbe stato un lavoro troppo superficiale, che avrebbe vanificato il percorso, anche culturale e di consapevolezza, che i funzionari coinvolti avevano intrapreso e che volevano trasmettere alle imprese.

I riferimenti cui poter guardare erano lontanissimi. Da un lato il questionario utilizzato come traccia auto valutativa per piccole e medie imprese messo a punto dalla Direzione Imprese della Commissione Europea, un documento troppo scarno per quello che era il nostro scopo; dall'altro la complessa guida/schema di requisiti richiesta per il marchio "Artigianato Etico".

Avevamo bisogno di uno strumento differente, che consentisse di fare emergere le peculiarità, al contempo in un processo articolato e consequenziale, che fornisse una panoramica e, insieme, desse materia agli approfondimenti.

Attraverso un lavoro fitto di rete e confronto con gli esperti dei differenti settori e servizi, abbiamo messo a punto una traccia di intervista articolata, che, stante a quello che abbiamo provato nell'esperienza, si è rivelata efficace.

Utilizzarla, come si leggerà più avanti, non è stato semplice, perché ha significato prima di tutto, che il gruppo di lavoro avesse piena consapevolezza del valore di quello che stava facendo e lo trasmettesse agli eventuali altri intervistatori: un processo pratico in cui esercitare la responsabilità come capacità di relazione interna ed esterna.

3.1 Il Vademecum / traccia dell'intervista

Si riporta di seguito il **Vademecum** che è stato redatto dal gruppo di lavoro, discusso all'interno di ciascuna organizzazione e quindi utilizzato per lo svolgimento dell'indagine.

VADEMECUM

Premessa: modalità di utilizzo

La presente guida offre a coloro che, nelle organizzazioni datoriali di appartenenza, si occupino delle azioni di informazione, promozione, rilevazione e sviluppo di conoscenza e pratica della RS, argomenti e spunti per fare acquisire consapevolezza all'imprenditore/trice in riferimento ad "aspetti sensibili" nel senso della RS.

In riferimento all'azione di indagine, **il testo è da usarsi come traccia per lo sviluppo dell'intervista.**

L'intervista tocca alcuni temi, il cui grado di approfondimento viene calibrato dall'intervistatore sulla base sia del settore merceologico di appartenenza dell'azienda (e quindi della rilevanza o meno percentuale di quel dato tema) sia della disponibilità dell'intervistato/a.

E' richiesto di approfondire 1 tema per intervista.

I temi sono:

- **Gestione del personale**
- **Salute e sicurezza**
- **Tutela dell'ambiente**
- **Politiche di mercato**

Per ciascun tema si propongono una decina circa di domande generali, integrate (nelle note in calce) da altre che vanno nel dettaglio e che sono da utilizzarsi per l'approfondimento.

La struttura proposta segue, come base di partenza per avere un riferimento certo e condiviso, quella dei requisiti presenti nella norma internazionale SA 8000. Di qui, si è cercato di tradurre questi requisiti rifacendosi al contesto delle imprese artigiane e di piccole dimensioni, al fine di realizzare:

- un'azione di informazione in forma di percorso di consapevolezza, che l'azienda e il/la suo/a titolare vengono accompagnati ad intraprendere;
- una rilevazione qualitativa non tanto del comportamento dell'impresa singola, quanto del settore di appartenenza e del territorio di riferimento rispetto ai temi di cui sopra

Queste azioni costituiscono il punto di partenza per stimolare:

- un confronto fra operatori e azienda, fra aziende dello stesso settore, fra aziende e attori economici e sociali del territorio
- un percorso di sperimentazione (da avviare con imprese più sensibili) per definire modalità di attuazione, messa a sistema, strumenti di valutazione, ripianificazione e miglioramento della “responsabilità sociale” all’interno di una realtà artigiana

L’intervistato/a parla in quanto esponente di un certo settore merceologico, come esperto/a di quello che realmente accade in quella specifica dimensione, non direttamente ed esplicitamente solo per sé e per la propria impresa.

Come per qualsiasi traccia, si raccomanda agli utilizzatori e alle utilizzatrici di “calarla” nella realtà rispetto alla quale si trovano ad interagire. Questo può comportare, ad esempio, approfondire alcune evidenze e tralasciarne altre, porre maggiore o minore enfasi su uno o l’altro aspetto.

Il linguaggio da utilizzarsi deve essere semplice.

Non ci si deve accontentare di risposte semplici SI/NO, bensì esse vanno rapportate ad una scala di valore (in scala pari e non utilizzando la scala a 10, ma piuttosto quella a 4).

La realtà delle nostre aziende ci ha spesso insegnato che possono esistere pratiche senza evidenze. Per questo, le domande sono da usarsi come “elementi di confronto e approfondimento”.

Non ultimo, si ricorda che la cultura e la formazione dell’imprenditore e dell’imprenditrice, la tipologia di clientela, prodotto o servizio, il settore merceologico, la dimensione, il commercio anche con l’estero, l’eventuale delocalizzazione di attività –tanto per citarne alcuni- sono fattori che incidono profondamente sulla qualità e modalità di confronto e di approccio alla RS che potremo trovare nelle imprese coinvolte.

Il significato del lavoro che andiamo a svolgere con queste aziende è- lo ricordiamo ancora- quello di iniziare un discorso, un percorso di approfondimento e consapevolezza. In proposito, a fine dell’attività, si raccomanda al personale di annotare aspetti “sensibili”, commenti, note che aiutino a costruire una mappa delle condizioni favorevoli oppure delle criticità alla diffusione e comprensione della RS.

Infine, una precisazione “responsabile”: per facilità di scrittura e lettura in genere si utilizza il maschile (lavoratore, imprenditore, ecc), ben consci che stiamo parlando di uomini e donne, che sono portatori di “differenze” che entrano in gioco ed in rapporto con il lavoro. In alcuni casi, sono state identificate e segnatamente evidenziate queste differenze. Ad ogni modo, la consapevolezza del genere è assunta come portato trasversale a tutta la ricerca e al percorso da sviluppare con le imprese.

Quanto emerso nel corso dell’intervista verrà trattato –per una diffusione successiva- nel più completo rispetto della tutela della privacy e –ove necessario e richiesto- in modo del tutto anonimo.

I. GESTIONE DEL PERSONALE

Questo primo tema è rivolto alla comprensione di come l'azienda guarda al proprio interno e alla risorsa identificata come la più "preziosa": le persone.

Oggi si parla in continuazione di necessità di formazione, di qualifica, ed al contempo di motivazione al lavoro, lotta all'assenteismo, necessità di ottenere sempre maggiori risultati (con il minimo delle persone...), questo come si traduce nella pratica dei rapporti con chi lavora?

1. *Leggendo i giornali e sentendo i commenti generali, l'Italia da anni soffre per la carenza di professionalità tecniche. Quale è la situazione nel suo settore? Ci sono difficoltà a reperire il personale? Se ve ne sono, per quale tipo di personale (= con che mansione, ruolo, studi, caratteristiche, ecc)?*
2. *Quale è la composizione "tipica" del personale in un'azienda come la sua? (settore con donne, uomini, a prevalenza di uno o dell'altro genere, età media degli addetti, percentuale dei giovani sul totale, percentuale dei 50enni e oltre, dei lavoratori stranieri...). Si tratta di una composizione casuale o causale? ⁽⁹⁾*
3. *La composizione è variata negli anni, se ad es. osserviamo gli ultimi 10 anni quali sono i mutamenti più significativi, se ve ne sono stati? (sia all'interno dell'azienda come turnover sia nella composizione del settore, ad es. con una presenza più forte di immigrati, uso del lavoro interinale...). La variazione influisce in qualche modo, a suo parere, sulla produttività o vi potrà influire in futuro, comportando evoluzioni, modifiche al modo di lavorare? ⁽¹⁰⁾*
4. *Alcuni gruppi di lavoratori sono indicati come "categorie svantaggiate". Fra questi ci sono i giovani, le donne, gli immigrati e i portatori di handicap: quale è la situazione di questi gruppi nel suo settore? Se potesse tradurla in una forma molto sintetica, saprebbe indicarmi un elemento di forza e uno di debolezza per l'impiego di ciascuno di questi gruppi? ⁽¹¹⁾*

⁹ La domanda vuole fare riflettere sui meccanismi alla base del reclutamento della forza lavoro. (vedi nota 2)

¹⁰ Insieme alla domanda precedente [n.2] questa è un pretesto per, in sede di approfondimento, ragionare rispetto all'invecchiamento della forza lavoro e alla riqualificazione/motivazione dei lavoratori; ad un utilizzo non stereotipato di forza lavoro disponibile e che potrebbe essere ben motivata all'ingresso nel lavoro anche stante l'attuale situazione economica, quale le donne. Nelle nostre imprese oggi questa percezione, in primis quella legata all'invecchiamento della forza lavoro, non è ancora percepita come problema. Si tende a pensare che la diminuzione dei giovani sia rimpiazzata dalla forza lavoro immigrata, ma i dati parlano in modo ben diverso, senza contare i problemi connessi dal punto di vista sociale, le linee politiche e così via. Per approfondimenti, numerosi materiali e ricerche sono scaricabili sia dal sito dell'Istat che –per una disanima a livello europeo, sul sito e della Comunità Europea e dell'Eurofound.

¹¹ Questa domanda sottende il più ampio discorso sul tema delle discriminazioni. Sulla base di quello che l'intervistato esprime e se questo tema del lavoro è quello individuato per gli ampliamenti, si tengano presenti i requisiti qui di seguito evidenziati, come spunti di ulteriore confronto.

- Esiste un'attività di prevenzione di qualsiasi forma di discriminazione sul luogo di lavoro?
- Una delle forme più diffuse è il "pay gap", ovvero la differenza salariale. In base alla sua esperienza, le buste paga sono coerenti con l'anzianità, il tipo di mansioni svolte e le competenze professionali? Esiste uno schema di assegnazione di premi ai lavoratori finalizzato ad evitare qualsiasi discriminazione? Sono chiare le modalità di assunzione, la retribuzione, la promozione e la formazione e tali modalità non sono discriminatorie?
- A parità di mansioni e funzione aziendale, ai lavoratori e alle lavoratrici, di qualsiasi etnia (ecc)

5. *Un “punto dolente” oggi, da qualsiasi parte lo si guardi (tanto da quello dell’imprenditore che da quello del lavoratore) è il costo del lavoro ovvero il livello della retribuzione. Lei crede che nel suo settore il salario retribuito sia sufficiente a garantire i bisogni primari e a fornire un qualche guadagno discrezionale? Che percezione ha della soddisfazione –o meno- dei lavoratori quanto al livello salariale?*
6. *Se guardiamo invece al costo del lavoro, nel suo settore si è assistito a fenomeni di delocalizzazione (ad es. in Romania) anche da parte di piccole realtà aziendali, per trovare manodopera a basso costo? Cosa accade ora che anche i paesi di prossimità dell’Est Europa sono entrati nella Comunità e si vanno allineando agli altri? Quale effetto tutto questo ha portato nel suo settore, quale crede ne porterà ai sensi di una qualità del lavoro e della vita?*
7. *A suo parere negli ultimi anni si è registrata una tendenza all’aumento dei contratti a tempo determinato/di collaborazione/interinale nel suo settore? E di solito ciò avviene a seguito di una reale fluttuazione dei bisogni aziendali o per evitare di pagare indennità ai lavoratori, abbassare così il costo del lavoro? ⁽¹²⁾*

vengono offerte le stesse opportunità formative?

- Come viene reclutato il personale di solito? Anche se oggi in Italia c’è attenzione a che gli annunci siano “neutri”, nelle comunicazioni per la ricerca (o nel commissionamento della stessa, o nella richiesta alle agenzie interinali) di fatto in qualche modo si specificano razza, sesso o altre caratteristiche personali non inerenti alla professionalità?
- In generale, i ruoli ricoperti dalle lavoratrici nel suo settore, in funzione dell’anzianità, competenze acquisite e risultati raggiunti, indicano che non viene effettuata discriminazione nei loro confronti in termini di carriera?
- Lei conosce casi di molestie, coercizioni, mobbing, ecc...sul luogo di lavoro? Se sì, quali pratiche di prevenzione suggerirebbe?
- Rispetto alla ripartizione delle mansioni, lei crede che in generale siano ripartite equamente tra i diversi gruppi etnici e sociali, o pensa che i compiti più onerosi ricadano preferibilmente se non esclusivamente su alcuni? Per quale motivo?
- Ai lavoratori è permesso osservare le festività religiose e celebrare le proprie pratiche religiose sia all’interno che all’esterno del luogo di lavoro, purché ciò non impedisca il regolare svolgimento delle attività artigianali previste e non contrasti con le norme di legge in vigore?
- A proposito delle astensioni per maternità, quale è il trattamento di solito per le lavoratrici che ne abbiano usufruito? Ovvero, sono state riammesse alle mansioni che rivestivano precedentemente?
- E le lavoratrici in gravidanza e fino a 7 mesi dopo il parto non sono sottoposte ad attività artigianali gravose o pericolose non consentite dal loro stato?
- Quanto agli immigrati, quale è la situazione, sulla base della sua esperienza, per i permessi di soggiorno e nei casi in cui l’azienda aiuta questi lavoratori a sistemarsi, magari anche a ottenere dei ricongiungimenti, a favorire il lavoro di un coniuge, o a prestare denaro, come sono condotte queste azioni di aiuto? Esiste un prezzo in termini poi di richieste, come orari di lavoro prolungati, o altro del genere?
- E per quanto attiene l’inserimento di lavoratori portatori di handicap?

¹² Altri spunti di approfondimento inerenti la retribuzione:

- I salari corrispondono agli standard retributivi minimi legali o industriali?
- I contributi ed ogni altro onere fiscale e previdenziale di legge riguardante la prestazione lavorativa vengono regolarmente pagati?
- I lavoratori vengono pagati regolarmente e la composizione del salario è spiegata nella lingua parlata dai lavoratori, in modo da garantirne la comprensione?
- I contratti di lavoro attestano che i salari non sono ridotti a causa, per esempio, della rottura di macchinari o della mancanza di una materia prima?

8. *Passando all'orario di lavoro, quale è la media oraria settimanale nel suo settore (quella dei lavoratori, ma anche del titolare e dei soci lavoratori in azienda!)? I cambiamenti nei rapporti oggi cliente/fornitore, la richiesta pressante di interventi/prodotti "just in time" come hanno inciso sui tempi del lavoro?*
9. *Quale è la percentuale media mensile del lavoro straordinario nel suo settore, sulla base della sua esperienza? È mutato negli anni il ricorso allo straordinario? E chi fa straordinario oggi, ovvero può identificare un gruppo, una tipologia di lavoratori che più di altri lo svolge o in qualche forma "deve" svolgerlo?*
10. *Flessibilità dell'orario di lavoro, ricerca di mediare fra esigenze di cura e professione: quali sono le pratiche nel suo settore? Lei sa che ci sono leggi dello stato che finanziano le aziende che promuovono progetti per la "conciliazione" dei tempi? La metà delle risorse di queste leggi sono destinate alle imprese con meno di 50 dipendenti, ma restano in buona parte inutilizzate, perché a Suo parere? ⁽¹³⁾*
11. *Se le chiedessi che cosa significa per Lei curare il rapporto con i lavoratori e le lavoratrici in modo "socialmente responsabile" cosa mi risponderebbe? Vuole provare a indicarmi almeno 3 "cose da fare" e 3 "da evitare del tutto"?*

¹³ Altri spunti di approfondimento in tema di orario di lavoro e conciliazione:

- Sono attuate azioni di flessibilità dell'orario (es. in ingresso e/o uscita) a fronte di richieste/esigenze di lavoratori e lavoratrici, compatibilmente con la conduzione e lo svolgimento della mansione prevista?
- L'azienda conosce e promuove l'utilizzo dei congedi parentali anche da parte dei padri?
- Sono presenti (anche in modo informale) pratiche di banca del tempo interno, gestione comune commissioni o altro simile?

II. SALUTE E SICUREZZA

Le domande che proponiamo in questa sessione hanno l'obiettivo di aprire una riflessione su aspetti che stanno alla base del rispetto dei requisiti previsti in materia di sicurezza e salute dei lavoratori. Non si tratta di fare una check list di requisiti rispettati o meno, quanto di dialogare sullo "spirito alla base" delle disposizioni che ineriscono queste materie: l'assunzione o meno del quale si traduce praticamente in una attenzione –maggiore o minore– a questi aspetti, ed è al tempo stesso un segnale importante di comportamento "Responsabile" da parte dell'azienda tutta, pensata come insieme di datori e dipendenti.

- 1. Uno degli aspetti spesso trascurati in azienda è la manutenzione periodica. Si fa manutenzione quando avviene un guasto, una rottura; oppure si esegue solo quel tipo di interventi che sono direttamente correlati alla performance di una macchina o di un'attrezzatura. O ancora, si fanno (e non sempre) le verifiche strettamente connesse ad un obbligo legislativo, come la verifica degli estintori (¹⁴). Esiste tuttavia una manutenzione –o almeno una verifica– periodica che è fondamentale quando si verifica un evento dannoso: si tratta della verifica periodica della sicurezza di attrezzature come gli interruttori salvavita, le luci di emergenza, i pulsanti per l'arresto di emergenza di una macchina Nella sua esperienza questo tipo di attenzione esiste? Lei ritiene che una cultura della prevenzione attraverso una pratica di manutenzione ampia e responsabile sia presente, sia utile? Crede che in genere ci si rifletta o no?*
- 2. Un secondo aspetto spesso trascurato è la formazione. Non tanto corsi di formazione o apprendistato, quanto proprio quella formazione pratica (che abbisogna di tempo dedicato e risorse) inerente l'uso degli strumenti, delle attrezzature, le "malizie" del lavoro e così via, che richiedono l'affiancamento del lavoratore sia nuovo sia in cambio mansione, da parte di un collega più anziano. Spesso invece sembra non esserci più tempo per questo apprendistato pratico, a chi subentra in un lavoro vengono date veloci istruzioni e poi "impara facendo...". Cosa ne pensa? Lei ritiene che esista o no oggi un approccio reale alla formazione? (¹⁵)*
- 3. Esiste una forma estesa di "mal costume" da parte dei lavoratori che consiste nel non utilizzare i DPI (dispositivi di protezione individuale), che pure sono presenti in azienda. Spesso i lavoratori adducono come motivazione del non impiego la scomodità dei dpi o*

¹⁴ Nel caso di approfondimento del tema, ricordare che per gli aspetti obbligatori:

Gli interruttori di sicurezza devono essere facilmente raggiungibili in caso di cattivo funzionamento dei macchinari.

Deve esserci una documentazione che attesta che l'azienda effettua interventi di manutenzione ed i controlli necessari sugli impianti e sulle attrezzature di protezione antincendio nel rispetto delle normative vigenti e delle istruzioni fornite dal fabbricante e/o dall'installatore; ed una documentazione che attesta che l'azienda effettua manutenzione sulle macchine utilizzate.

Tutte le macchine devono essere marcate CE e dotate di libretto di istruzioni in una lingua comprensibile dall'utilizzatore.

¹⁵ Per approfondire questo tema, sono utili le seguenti domande specifiche:

- I lavoratori nuovi assunti e i lavoratori assegnati a nuove mansioni sono opportunamente formati e informati sui rischi che corrono lavorando?
- Qualora siano introdotte nuove macchine, nuove tecniche di lavorazione o nuove sostanze viene effettuata la formazione necessaria?
- I lavoratori comprendono la segnaletica presente sul luogo di lavoro, specie quando si tratta di lavoratori stranieri?

dicono che “non ne hanno bisogno, che il lavoro loro lo fanno da sempre” Lei non pensa che questo fenomeno abbia alla base una non corretta socializzazione dei dpi? Ovvero, che ci sia sempre l’approccio all’obbligatorietà, invece che fare capire quanto importante sia proteggere se stessi

4. *Parlando dei luoghi di lavoro, oltre la sicurezza degli stessi (¹⁶), spesso si trascura l’igiene. Lei sa che per tutti i cosiddetti lavori insudicianti, esiste obbligo che ci siano per i lavoratori docce e spogliatoi... eppure molto spesso, escluso quello che è connesso agli uffici, i locali di servizio delle aziende artigiane o di piccole dimensioni sono ben sotto al decoro ...così i bagni, i refettori connessi alle officine, che versano in situazioni non giustificabili dalle condizioni lavorative generali. Perché? A suo parere una maggiore attenzione alle condizioni igieniche potrebbe avere risvolti favorevoli sul lavoro?*
5. *Parlando del suo settore, cosa può dirci degli incidenti dovuti alla ripetitività del lavoro svolto? Hanno un’incidenza rilevante? Come potrebbero essere diminuiti, evitati? (¹⁷)*
6. *Gli infortuni sul lavoro oggi sono diventati fra i protagonisti –purtroppo- della ribalta mediatica. Rispetto a quanto si legge e nello specifico del suo settore, quale è –secondo la sua percezione- il tipo di infortunio realmente più diffuso? Quale ne è la causa? Quale l’incidenza percentuale? (¹⁸)*
7. *La normativa prevede apposite figure come il RSPP, il medico competente, l’addetto al pronto soccorso e antincendio. Esiste a suo parere una reale conoscenza della presenza e soprattutto del significato e funzione di queste figure, da parte di tutti? (¹⁹)*

¹⁶ Nel caso di approfondimento del tema, ricordare che l’azienda deve aver preso le adeguate misure per prevenire incidenti e danni alla salute che possano verificarsi in relazione al lavoro o durante lo svolgimento del lavoro, minimizzando, per quanto sia ragionevolmente praticabile, le cause di pericolo inerenti l’ambiente di lavoro.

Elementi alla base di un’elementare gestione della sicurezza del luogo di lavoro, sono: estintori e uscite di sicurezza adeguati alle dimensioni e tipologia dell’azienda; esistenza di piani e procedure, relativi a salute e sicurezza, che rispettano la legislazione vigente e sono adeguati alle dimensioni e alla tipologia dell’azienda; corridoi privi di ostruzioni, porte antincendio non chiuse a chiave, uscite di emergenza chiaramente indicate, estintori funzionanti, visibili e accessibili a tutti i lavoratori. Ancora, temperatura e qualità dell’aria del luogo di lavoro verificate periodicamente e registrate; illuminazione adeguata per svolgere il lavoro in tutti i turni lavorativi.

¹⁷ Si ricorda che dovrebbero esistere in ogni azienda –ed essere attuate- procedure per prevenire gli incidenti dovuti alla ripetitività del lavoro svolto, e andrebbero svolte verifiche per controllarne l’efficacia. Inoltre, e a priori, dovrebbero esservi procedure per l’identificazione specifica dei rischi in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro.

¹⁸ Si ricordi che dovrebbero esistere in ogni azienda rapporti sugli incidenti avvenuti, con documentazione attestante l’analisi dei dati; in tali rapporti non si segnalano, invece, incidenti/malattie gravi o ricorrenti.

¹⁹ Si ricorda che a questo proposito, la normativa prevede:
una documentazione che attesti la nomina di un rappresentante aziendale per la sicurezza e ne chiarisca il ruolo, le funzioni e le responsabilità; idem per il medico competente; lo svolgimento della formazione su salute e sicurezza, le relative date e i partecipanti;
che il personale responsabile sia in grado di illustrare le proprie responsabilità, rispetto al programma aziendale di salute e sicurezza e alle norme di legge vigenti;
che i /le lavoratori/trici siano a conoscenza dell’esistenza del rappresentante per la sicurezza e del medico competente;
e in grado di spiegare il funzionamento dei programmi di salute e sicurezza;
che tali programmi e procedure siano conosciuti da tutti/ i/le lavoratori/trici e dichiarati dagli stessi efficaci.

8. *Visite mediche periodiche dei lavoratori e rapporti con il medico competente: ecco un altro argomento che fa spesso discutere. Di fatto, il medico competente è il vero garante della salute dei lavoratori ed anche il miglior alleato per la prevenzione, per il titolare, eppure spesso non vi è questa percezione né da parte dei lavoratori (che “subiscono” le visite come qualcosa che s’ha da fare), né da parte del titolare. Questo accade nel suo settore o no? Quali sono la sua esperienza e la sua percezione in proposito?⁽²⁰⁾*
9. *Se stilassimo una classifica informale delle operazioni percepite come “inutili perdite di tempo”, le pratiche di evacuazione uffici in caso di incendio o le simulazioni di intervento in caso di accadimento grave (anche come si interviene quando accade un infortunio) probabilmente otterrebbero un buon piazzamento ... Spesso non sono mai state fatte e, se lo sono, non vi è un reale coinvolgimento. Eppure, se poi qualcosa accade, la reazione emotiva unita all’assenza di nozioni di base, amplifica i danni ... cosa ne pensa?⁽²¹⁾*
10. *A parte l’applicazione della legge, i corsi e quanto “s’ha da fare”, lei ritiene che di sicurezza lavoratori e titolari parlino? Cioè, che esista una pratica informale, diretta e semplice, fra il lavoratore e il suo diretto superiore (capo squadra, capo officina, ad es.) se non il titolare stesso, di dialogo su questo tema? Crede sia utile o che lo sarebbe?*
11. *Se le chiedessi che cosa significa per Lei occuparsi e gestire sicurezza e salute sul posto di lavoro in modo “socialmente responsabile” cosa mi risponderebbe? Vuole provare a indicarmi almeno 3 “cose da fare” e 3 “da evitare del tutto”?*

²⁰ Per legge, si ricorda che lavoratori/trici sono sottoposti ad accertamenti sanitari periodici da parte del medico competente per controllare il loro stato di salute e la loro idoneità alla mansione specifica.

²¹ Per legge ci deve essere personale adeguatamente formato per l’attività di prevenzione incendi e lotta antincendio, di evacuazione dei lavoratori in caso di pericolo grave ed immediato, di salvataggio, e di gestione di ogni prevedibile emergenza. Presso il luogo di lavoro deve esserci il necessario materiale di pronto soccorso, nonché personale appositamente formato, in numero adeguato alla media degli incidenti che accadono in azienda e al numero di lavoratori impiegati. I lavoratori addetti al pronto soccorso dovrebbero conoscere i tipi di lesioni e incidenti che potrebbero verificarsi in azienda e le relative modalità di trattamento.

III. TUTELA DELL'AMBIENTE

Le connessioni fra RS e attenzione all'ambiente sono fra le più note e praticate a livello di grandi imprese. Molto diversa la situazione nelle piccole realtà. Per altro, un'attenzione sempre più viva viene rivolta alla riduzione dell'impatto ambientale, prima di tutto in termini di risparmio ed efficienza energetica. Le domande di quest'area tematica hanno l'obiettivo di indagare percezione e consapevolezza delle piccole imprese rispetto alla tutela dell'ambiente. Si tratta o no, secondo gli imprenditori, di un "affaire" di responsabilità anche delle piccole imprese? E alla "loro portata"?

- 1. In questi ultimi anni un'attenzione sempre maggiore è rivolta all'energia e alle fonti rinnovabili. Ad esempio, si parla molto di fotovoltaico, i cui vantaggi competitivi risultano evidenti: assenza di emissioni inquinanti; riduzione nell'uso di combustibili fossili; buona affidabilità nel tempo; modularità di sistema; minimi costi di manutenzione. Certo per una piccola realtà, i costi iniziali da affrontare sono sensibili, ma al tempo stesso vi sono sempre più opportunità di finanziamento ed incentivi. Sulla base della sua esperienza, c'è e –se sì- quale è, il nesso fra politiche e investimenti per l'energia e le potenzialità di una piccola impresa?*
- 2. Ricavare energia da fonti rinnovabili è anche un ottimo modo per ridurre l'impatto ambientale. A fianco di questo, ci sono le pratiche di risparmio energetico, l'ottimizzazione e il riciclaggio dei rifiuti, la prevenzione dell'inquinamento (emissioni in aria e acqua, discariche, inquinamento acustico), quale è la percezione nel suo settore in termini di impatto ambientale? Ovvero, in una scala di valori da 1 (impatto quasi nullo) a 5 (altamente impattante) che valore assegnerebbe alle piccole imprese come la sua? E alle grandi? Per quale motivo? ⁽²²⁾*
- 3. Pensa che una piccola azienda possa risparmiare denaro attraverso la riduzione dell'impatto ambientale? Quanto ritiene che questo possa in futuro giocare un ruolo nei termini di competitività del suo settore?*

²² In termini di consapevolezza di cosa significhi impatto ambientale, per l'approfondimento del tema, forniamo qui di seguito un elenco di punti che possono usarsi come check list per la riflessione:

Perché un'impresa possa dirsi consapevole degli impatti ambientali generati sul territorio dalle proprie attività ...

- Sono state identificate le attività/prodotti e servizi che possono influire sull'ambiente: aria, acqua, suolo, risorse naturali, rifiuti, rumore, ecc.
- Esiste un elenco delle leggi ambientali di riferimento applicabili sulla gestione dei Rifiuti, degli Scarichi, del Rumore, delle Emissioni in Atmosfera, ecc.
- E' presente uno scadenziario per la verifica e controllo della corretta applicazione delle leggi ambientali di riferimento applicabili sulla gestione dei Rifiuti, degli Scarichi, del Rumore, delle Emissioni in Atmosfera, ecc.
- Sono state identificate le fonti principali di rischio ambientale: stoccaggio e utilizzo di sostanze pericolose, accumulo di rifiuti, cisterne contenenti combustibili, stoccaggio degli oli esausti, impianti di verniciatura, saldatura, taglio, ecc.
- Esistono obiettivi e programmi di miglioramento dell'impatto ambientale dell'impresa: riduzione di consumi di materie prime, energia, diminuzione di rifiuti pericolosi, ecc.
- Presso il luogo di lavoro sono presenti le schede di sicurezza dei prodotti e sostanze utilizzate, gli strumenti e materiali necessari per intervenire nei casi di emergenza ambientale (es. sversamento accidentale di liquidi, rottura di serbatoi, incendio, ecc.). Inoltre il personale è appositamente formato.
- Il sistema di gestione e stoccaggio dei rifiuti è idoneo a garantire il minore rischio per l'ambiente: viene effettuata raccolta differenziata in contenitori adeguati, identificazione dei rifiuti per tipologie (speciali pericolosi e non pericolosi e dei relativi codici, ecc.)

4. *Sempre più oggi, nelle grandi realtà, il potenziale impatto ambientale è un elemento importante da considerare nel momento in cui si sviluppano nuovi prodotti e servizi. Lo è sia per costi interni sia rispetto al mercato. La cosiddetta sostenibilità di prodotti e servizi è un elemento sempre più forte nelle politiche di concorrenza, usato nella comunicazione verso consumatori/clienti e verso la società in generale. Questo accade nel suo settore? E come si traduce per le realtà delle dimensioni come la sua? Crede che acquisirà importanza nel breve, medio o lungo periodo? Perché?*
5. *Il costo del trasporto di materie prime, semilavorati, merci ecc. è un altro fattore altamente impattante ... anche economicamente oggi! Quanto lo è nel suo settore? E, secondo la sua esperienza, si è cercato di ridurre l'impatto ambientale in termini di possibilità di trasporto sostenibile (es. rotaia invece che "gomma")? Se sì, quali ne sono stati i vantaggi? Se no, ritiene che si tratti di possibilità che varrebbe la pena esplorare?*
6. *Esiste anche una dimensione di trasporto legata alle scelte del parco automezzi aziendale. Nella scelta, ricambio e manutenzione dei veicoli (auto, furgoncini, ecc.), ritiene strategico ridurre l'impatto ambientale (es. con vetture GPL/metano, sostituzione mezzi E0, ecc.)? Perché?*
7. *Conosciuto l'impatto ambientale della propria attività, questo va controllato attraverso prassi che richiedono la consapevolezza dei lavoratori, una formazione e una formalizzazione, anche minima. Esistono normative e cogenze legislative per i diversi casi e settori. Nel suo, quale è la percezione che di questi adempimenti si ha? Come, quanto e con quale consapevolezza vengono praticati? ⁽²³⁾*
8. *Parlando di tutela dell'ambiente, che valore assegna in termini di responsabilità da 1 (per niente responsabile) a 5 (molto responsabile) a: autorità governative e locali, consumatori, grandi imprese, piccole imprese, multinazionali, associazioni di rappresentanza, enti comunitari e internazionali (UE, NATO, G8 e così via) nel suo settore di attività? Indicherebbe per ognuno un intervento che a suo parere andrebbe fatto con urgenza?*

²³ Check list di attenzione per definire che un'impresa esegue un controllo adeguato sui propri impatti ambientali significativi:

- Esiste una documentazione che attesta la nomina di un rappresentante aziendale per l'Ambiente, ne chiarisce il ruolo, le funzioni e le responsabilità.
- Esistono rapporti sugli incidenti ambientali avvenuti, con documentazione attestante l'analisi dell'incidente, identificazione delle cause, azioni intraprese per risolvere il problema ambientale generato e per evitarne il ripetersi.
- Gli impianti, attività o prodotti che generano impatti sull'ambiente rispettano la legislazione ambientale vigente, dal punto di vista formale (es. presenza della necessaria Autorizzazione allo scarico, Registro di Carico e Scarico dei Rifiuti, ecc.) e sostanziale (rispetto delle prescrizioni contenute nell'Autorizzazione, analisi, ecc.).
- Esistono piani e procedure relative alla gestione di possibili emergenze ambientali che rispettano la legislazione vigente e sono adeguati alle dimensioni e alla tipologia dell'azienda.
- Tali programmi e procedure sono conosciuti da tutti i lavoratori e dichiarati dagli stessi efficaci.
- I lavoratori e i loro rappresentanti sono in grado di spiegare il funzionamento dei programmi di miglioramento ambientale.
- Esiste una documentazione che attesta che l'azienda compie periodici controlli e revisioni sulle principali fonti di impatto ambientale: camini di emissione in atmosfera, polveri, rumore, scarichi, rifiuti, ecc.

9. *Oltre valutazione dell'impatto e controllo, c'è la compatibilità ambientale, che possiamo tradurre in una specifica attenzione che un'impresa pone nello sviluppare beni e servizi compatibili con l'ambiente. Una prima e immediata modalità è che l'impresa ponga la tutela dell'ambiente fra le proprie priorità strategiche: sulla base della sua esperienza, è diffusa nel suo settore questa modalità⁽²⁴⁾? Crede si tratti di un elemento strategico per il futuro?*
10. *Una seconda, e più incisiva, modalità sta nello sviluppare beni e servizi che abbiano diretta attinenza con la tutela ambientale (es. materiali per la bioedilizia, soluzioni tecnologiche per ridurre i consumi, prodotti e componenti ecocompatibili, ecc.): nel suo settore e per le piccole imprese lei crede che questo possa essere uno sbocco quasi inevitabile? Un'opportunità di business da non perdere? Una variante non significativa? Perché?*
11. *Se le chiedessi che cosa significa per Lei coniugare produzione e tutela dell'ambiente in modo "socialmente responsabile" cosa mi risponderebbe? Vuole provare a indicarmi almeno 3 "cose da fare" e 3 "da evitare del tutto"?*

²⁴ In questa accezione, la compatibilità ambientale si esprime in un insieme di procedure e prassi che vanno oltre la cogenza legislativa; ne sono segnali:

- lo svolgimento di formazione in materia ambientale (gestione rifiuti, rumore, ecc.)
- la diffusa conoscenza fra i lavoratori di problemi ed incidenti (connessi all'ambiente) che potrebbero verificarsi in azienda e le relative modalità di trattamento
- programmi di formazione per i nuovi assunti e i lavoratori assegnati a nuove mansioni sui principali impatti ambientali dell'impresa e del loro ruolo per la corretta gestione
- piani di sorveglianza delle attività e dei prodotti che possono generare impatti significativi sull'ambiente
- obiettivi e programmi di miglioramento dell'impatto ambientale dei prodotti e servizi erogati dall'impresa: ad es. riduzione/sostituzione dei quantitativi di sostanze pericolose utilizzate, sostituzione dei materiali più pericolosi con altri meno pericolosi per l'ambiente, ecc.
- utilizzo di materiali riciclabili e/o recuperabili e/o riciclati.
- sistemi per ridurre il consumo di energia
- ricorso a forme di energia rinnovabili quali: utilizzo di biodiesel anche in miscela col gasolio di origine fossile, caldaie a legna alimentata con i prodotti dell'attività aziendale, utilizzo di pannelli solari per il riscaldamento dell'acqua, di pannelli fotovoltaici per la produzione di energia elettrica
- programmi di miglioramento ambientale (riduzione dei quantitativi di sostanze pericolose utilizzate, sostituzione dei materiali più pericolosi con altri meno pericolosi per l'ambiente, ecc.); i lavoratori e i loro rappresentanti ne sono a conoscenza.
- partecipazione a progetti ed iniziative per lo sviluppo e la realizzazione di buone pratiche di gestione ambientale (es. attestato di buona prassi ambientale, progetti di assistenza tecnica specifici per miglioramento del controllo ambientale o simili).

IV. POLITICHE DI MERCATO

La RS può trovare un maggiore e più immediato riscontro da parte di coloro i quali svolgano un'attività direttamente finalizzata al consumatore finale.

In questo caso, l'attenzione crescente sia dei singoli sia delle associazioni dei consumatori può premiare un comportamento "socialmente responsabile", d'altra parte l'azienda, proprio per questo, può avere un maggiore interesse a conoscere, approfondire e comunicare all'esterno la "propria" condotta responsabile socialmente. In questo senso, le domande qui sotto prediligono aspetti attinenti aziende la cui produzione o prestazione di servizio si rivolga direttamente al consumatore finale (es. aziende settore alimentare ²⁵)

- 1. In termini di sicurezza dei prodotti, oggi si sta sviluppando una maggiore attenzione del cliente/consumatore: nel suo settore quali sono le evidenze usate per indicare il rispetto della normativa vigente relativa alla conformità dei prodotti (ad esempio marchio CE, dichiarazione di conformità, rispetto di Norme UNI, ecc.)?*
- 2. Ritieni adeguate ed idonee le prove di compatibilità/sicurezza/salubrità, che stanno a monte delle evidenze, relativamente ai prodotti realizzati (analisi di laboratorio, prove, ecc.),?*
- 3. Le informazioni al consumatore vengono fornite attraverso diversi sistemi di comunicazione (Etichetta, Manuale d'uso e manutenzione, ecc.) come previsto dalle leggi vigenti: lei pensa che –così come oggi sono prodotte e fornite– le informazioni siano esaurienti e trasparenti? Di facile comprensione? Nella sua esperienza, una piccola azienda come si rapporta a questo obbligo di comunicazione che un tempo era assente? ⁽²⁶⁾*
- 4. Un altro punto di attenzione è la rintracciabilità. Oggi si richiede sempre più che le aziende praticino la rintracciabilità di tutte le produzioni destinate alla vendita direttamente o indirettamente. Questo come si sta attuando nel suo settore, in base alla sua esperienza? (ad es. esiste un sistema di raccolta delle informazioni atte alla rintracciabilità dei prodotti, quale, chi se ne occupa di solito, ecc?)²⁷*

²⁵ Per Aziende filiera alimentare si invita a tenere in considerazione anche questi aspetti per approfondimento:

- I prodotti sottoposti al consumo umano sono esenti da residui di prodotti fitosanitari non compresi nei disciplinari di produzione biologica (opzione "residuo zero") e ci si sottopone ad un piano di campionamenti ed analisi dei residui?
- I prodotti non presentano sostanze in concentrazioni al di sopra della norma?
- Esistono evidenze del rispetto della normativa vigente in materia di utilizzo di sostanze pericolose?
- Sui prodotti destinati all'alimentazione umana o animale non vengono effettuati trattamenti.
- Nei prodotti trasformati o semilavorati non vengono impiegati a conservanti, addensanti, acidificanti non naturali? E non vengono aggiunte pectine?
- I processi di trasformazione ed i locali preposti rispondono ai criteri sanitari di legge?
- Si mantiene attivo un sistema di HACCP (in caso di attività di vendita diretta dei prodotti)?
- Non si utilizza e non si produce materiale di origine transgenica (opzione OGM free) nella filiera destinata al consumo alimentare umano o animale?

²⁶ Elementi per approfondimento:

Non sono utilizzati sistemi di informazione, comunicazione e pubblicità "ingannevole" (ai diversi livelli, etichetta inclusa!)?

²⁷ Ulteriori elementi di approfondimento:

5. *Sempre rispetto alla rintracciabilità, il rapporto fiduciario con i fornitori è fondamentale per garantire la rintracciabilità anche in ingresso per i servizi ed i beni acquistati all'esterno (mezzi tecnici, lavorazioni in conto terzi, le materie prime e semilavorati, ecc): quale è mediamente il tipo di rapporto, la modalità di selezione ed il controllo che si pratica con i fornitori nel suo settore? Ci sono state (e se si quali) delle trasformazioni significative negli ultimi anni?*
6. *Concorrenza. Mercato globale uguale concorrenza globale, si dice spesso. A senso unico, però, dato che questo si è in molti casi tradotto in perdita di mercato da parte delle piccole imprese. Talora si invocano -come correttivi- misure di tutela e restrizioni nella circolazione dei prodotti. In alcuni casi si ha la percezione che l'alta qualità non faccia poi una grande differenza. L'internazionalizzazione appare qualcosa di lontano. Quale è la sua esperienza?*
7. *Politica dei prezzi: quale l'evoluzione nel suo settore, negli ultimi dieci anni? Che ripercussioni ha avuto nelle realtà come la sua? Quali ne sono ad oggi i determinanti? In quale misura la singola impresa piccola può intervenire? (28)*
8. *I canali di distribuzione rappresentano un anello fondamentale anche per la politica dei prezzi e il calmieramento del mercato. Nel suo settore, si prediligono canali di distribuzione dei propri prodotti che riducano il più possibile il numero degli intermediari e dei trasporti, la durata dello stoccaggio, la mole degli imballaggi, le distanze nei trasporti? Chi effettua le scelte? La "globalizzazione" e/o la presenza di multinazionali della distribuzione ha modificato l'assetto del settore? In che termini e con quali ricadute? (29)*
9. *Gestione dei reclami: rispetto alla sua esperienza nelle piccole imprese del settore quali sono le pratiche di attenzione ai reclami e come si danno le risposte? (Esiste un sistema organizzato per la soluzione dei reclami sul prodotto/servizio realizzato, con assistenza clienti, registro dei reclami, "soddisfatto o rimborsato", ecc.; i reclami danno origine ad azioni di rimedio e miglioramento? Ci sono rapporti con le associazioni dei consumatori?)*

-
- Sui prodotti in entrata ed in uscita sono evidenti codici identificativi atti a rintracciare l'origine del bene ed a risalire ai relativi processi produttivi?
 - Le etichette dei prodotti trasformati o semilavorati destinati alla vendita diretta rispondono ai criteri di legge?
 - Nei locali destinati alla vendita diretta (ove presenti), i prodotti aziendali sono prevalenti e non sono facilmente confondibili con quelli acquistati da terzi?

²⁸ Nell'approfondimento, questa domanda (così come già la precedente n.6) può portare a riflettere in modo più ampio sulle politiche e strategie di aggregazione fra le piccole imprese, sui bisogni e percezioni di rappresentanza nei contesti dal locale al nazionale, europeo e oltre; sui servizi di cui le imprese avvertono oggi la necessità (ad es. rispetto all'internazionalizzazione). Inoltre, si possono sondare le percezioni in materia di nuovi canali di contatto con i consumatori (pensiamo a quelle realtà che producono beni di consumo diretto), come i GAS (gruppi di acquisto solidale), ecc.

²⁹ Le piccole aziende del settore sono in grado di richiedere informazioni circa i prezzi praticati sui propri prodotti dagli intermediari e presso il consumatore finale? Lo fanno? Cercano di intervenire e se sì in quali modi? Con quali strumenti?

10. Se le chiedessi che cosa significa per Lei attuare una politica di mercato “socialmente responsabile” cosa mi risponderebbe? Vuole provare a indicarmi almeno 3 “cose da fare” e 3 “da evitare del tutto”?

A corredo due fogli per raccogliere le seguenti informazioni/annotazioni

Informazioni generali

1. Dati dimensionali: quante sono le persone che stabilmente lavorano nell'azienda?					
0 - 5	<input type="checkbox"/>	6 - 10	<input type="checkbox"/>	11 - 20	<input type="checkbox"/>
21 - 50	<input type="checkbox"/>	oltre 50	<input type="checkbox"/>		
di cui donne (%)				di cui stranieri (%)	
2. Da quanti anni esiste la vostra azienda?					
< 2	<input type="checkbox"/>	2 - 5	<input type="checkbox"/>	6 - 10	<input type="checkbox"/>
11 - 20	<input type="checkbox"/>	oltre 20 anni	<input type="checkbox"/>		
3. Quale è l'età media delle persone stabilmente attive in azienda?					
< 20	<input type="checkbox"/>	20-30	<input type="checkbox"/>	31 - 40	<input type="checkbox"/>
41 - 50	<input type="checkbox"/>	oltre 50	<input type="checkbox"/>		
4. Quale è l'anzianità media aziendale? (espressa in anni di lavoro medi presso l'azienda)					
< 2	<input type="checkbox"/>	2 - 5	<input type="checkbox"/>	6 - 10	<input type="checkbox"/>
11 - 20	<input type="checkbox"/>	oltre 20 anni	<input type="checkbox"/>		
5. La sua/vostra azienda è una:					
S.a.s.	<input type="checkbox"/>	S.n.c.	<input type="checkbox"/>	S.r.l.	<input type="checkbox"/>
Ditta Indiv.	<input type="checkbox"/>	Impresa familiare	<input type="checkbox"/>		
se impresa familiare, sono presenti coadiuvanti/collaboratrici? Chi della famiglia?					
6. Operate nel settore?					

7. L'attività è (in maggior parte se non esclusivamente) diretta a:					
Privati	<input type="checkbox"/>	Imprese	<input type="checkbox"/>	Pubblico	<input type="checkbox"/>
Altro					

Annotazioni intervistatore/trice

Identificazione del sesso e dell'età (presunta) della persona intervistata

Uomo Donna età _____

Funzione dell'intervistato/stata

Titolare Socio/a Familiare coadiuvante Altro
Specificare

Durata media dell'intervista

< 1 ora 1 -2 ore < 2 ore

Disponibilità dimostrata all'approfondimento durante l'incontro (scala valoriale: 1 minima 5 massima)

1 2 3 4 5

Interesse ai temi della RS

1 2 3 4 5

Disponibilità a proseguire con una sperimentazione per il miglioramento di aspetti/dimensioni di RS nell'azienda

1 2 5 4 5

Aspetto di maggiore interesse

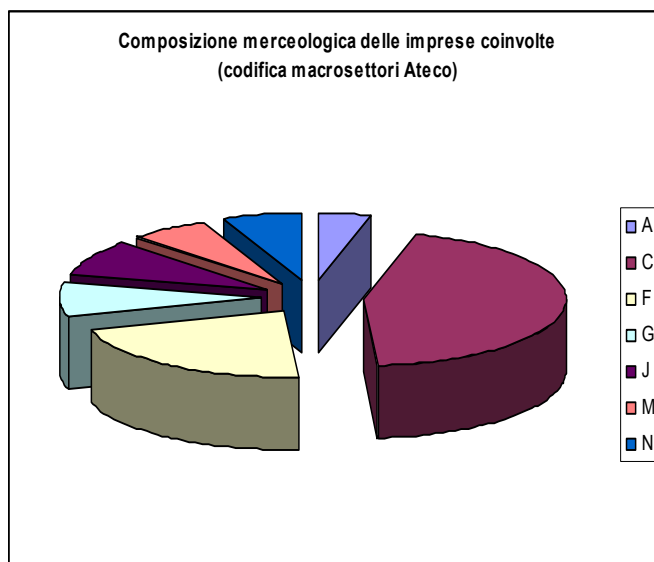
gestione del personale ambiente mercato rapporti territoriali

Altre osservazioni

3.2 Le principali evidenze

L'indagine condotta ha coinvolto un **campione eterogeneo di 47 imprese**, nel dettaglio:

Cod. Ateco	Descrizione	N.	%
A	Agricoltura	2	4
C	Attività manifatturiere	21	45
F	Costruzione (edilizia e impiantistica)	10	21
G	Riparazione autoveicoli e motocicli	4	9
J	Servizi di informazione e comunicazione	4	9
M	Attività professionali, scientifiche e tecniche	3	6
N	Servizi di supporto alle imprese	3	6
TOTALE		47	100

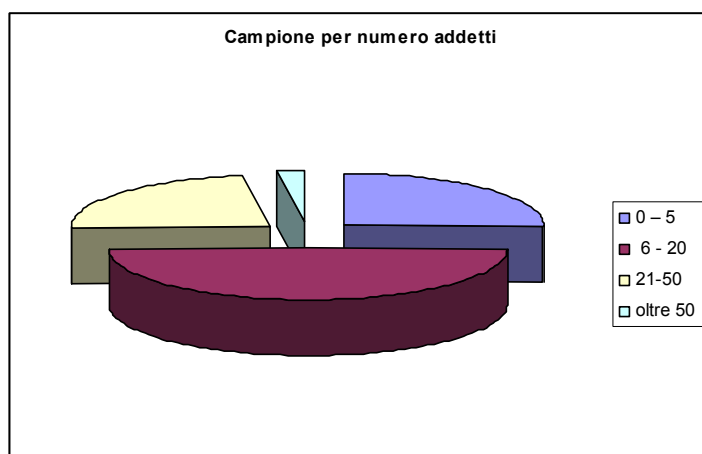


All'interno del macrosettor C "Attività manifatturiere", la prevalenza è delle imprese meccaniche (16), cui seguono alcune industrie alimentari (5).

Fra le attività inerenti i servizi alla persona, 2 società di pulizie ed un centro estetica.

Rispetto alle **classi di addetti** (inclusendo soci lavoratori), otteniamo la seguente ripartizione:

Numero addetti	Numero imprese
0 - 5	12 imprese
6 - 20	23 imprese
21-50	11 imprese
Oltre50	1 impresa



Intervista a titolari/soci

Totale intervistati: 48 titolari /soci Genere intervistati: 8 donne, 39 uomini (in realtà, 40 uomini)

Durata media delle interviste: 2 - 3 ore

La metodologia utilizzata è stata quella dell'intervista, realizzata da funzionari delle associazioni, avvalendosi del vademecum messo a punto in tema di responsabilità sociale e seguendo un'articolazione di 44 domande, raggruppate attorno a quattro elementi di attenzione: gestione del personale, salute e sicurezza, tutela ambientale, politica di mercato.

Le ricognizioni sono state condotte nell'ultima parte dell'anno, dopo la pausa estiva: vale a dire nei mesi contraddistinti dal crollo dei mercati finanziari mondiali e dall'inizio della crisi. Questa contingenza ha influenzato e interagito con lo svolgimento dell'indagine.

Le interviste si sono naturalmente concentrate su due dei quattro elementi di attenzione: la gestione del personale e le politiche di mercato.

Ottenere il coinvolgimento degli imprenditori e delle imprenditrici ha significato prima di tutto vincere le resistenze dei funzionari delle associazioni datoriali stesse, comprendere che "responsabilità sociale" non è definizione utopica di un alambiccio buono solo nell'altrove delle grandi multinazionali, bensì consiste in come agiamo nel quotidiano rapporto con il lavoro, limitatamente –certo- a quanto sta nella nostra sfera di influenza.

Tanto maggiore la consapevolezza degli intervistatori, tanto maggiore la ricchezza di quanto emerge nelle interviste, in cui imprenditori e imprenditrici non hanno lesinato il tempo.

Sulla traccia dell'articolazione delle domande, il discorso si sviluppa fra "dentro" e "fuori", ovvero fra quello che sta all'interno dell'impresa e su cui si esercita responsabilità diretta, e quello che condiziona dall'esterno l'organizzazione.

E' di qui che nasce l'apparente "altrove" della responsabilità sociale rispetto alle piccole imprese.

E' quel "sociale" che ha un portato semantico apparentemente fuorviante. Nelle parole di imprenditori e imprenditrici la responsabilità sociale è della politica e delle istituzioni che la rappresentano, troppo spesso incapaci di interventi effettivamente a favore delle piccole imprese; della grande committenza (per quanti vi hanno a che fare), che ha la responsabilità di non pagare in termini accettabili: la vessazione dei prezzi è tale da non ammettere possibilità di rivedere al rialzo le offerte (siamo fermi quando va bene al 2001), e i pagamenti sono a 120, 180 giorni o ancora oltre, a fronte di un tempo massimo di pagamento fornitori di 60-90 giorni. Si aggiunga la modalità dell'anticipo Iva e il quadro è completo. Una situazione che condiziona pesantemente le disponibilità di cassa e contribuisce all'indebitamento cronico con gli istituti di credito. Il sistema bancario, proprio nel momento di crisi, aumenta il costo del denaro indiscriminatamente, anche a quanti hanno un rating ottimo; al contempo, si contattano le imprese proponendo forme di finanziamento per finanziare ulteriormente i debiti.

Ancora, la responsabilità sociale è delle parti sociali (tanto sindacali quanto datoriali), troppo spesso ancorate al passato ed incapaci di fungere da tra-duttrici delle presenti richieste e necessità.

Oltrepassato l'ostacolo, quando si entra nella sfera diretta di influenza (laddove esiste la responsabilità tout court), gli intervistati concordano: "noi imprenditori non possiamo fare gli struzzi".

Le voci che queste pagine cercano di sintetizzare sono quelle di chi ha scelto di imprendere e lo fa, vuole continuare a farlo, prima, durante e dopo le crisi (non questa sola, ma tutte quelle che in questi anni si sono susseguite, temporali più o meno impetuosi prima dell'attuale tempesta). Sono voci di un campione di imprese "sane": quelle piccole realtà che la crisi sembra avere portato alla ribalta come ossatura e valore dell'economia italiana. Sono responsabili, con margini più o meno ampi di miglioramento: porli socialmente in condizione di esserlo sempre più è responsabilità che condividono con l'altrove della politica, della grande committenza, delle parti sociali.

Qui le ricette non sono, né possono essere, univoche: ciò che è essenziale per alcuni settori non lo è per altri, a meno che non si voglia restare sui macro temi e sulle generalizzazioni. I conto terzisti della meccanica hanno bisogni differenti da coloro che producono e commercializzano prodotti alimentari, da quanti lavorano in subappalto nei cantieri edili, e così via. Alla complessità delle esperienze e delle realtà corrisponde una complessità di soluzioni possibili e interventi: qui si gioca la partita della responsabilità sociale concertata fra tutti i "portatori di interesse" coinvolti.

Il fatto positivo è che si direbbe che questi imprenditori e imprenditrici che non desiderano "fare gli struzzi", abbiano idea di ciò di cui hanno bisogno per essere sempre più responsabili.

Nelle pagine che seguono sono sintetizzati alcuni tratti salienti e aspetti poco noti: voci che paiono uscire dal coro di quanto siamo soliti sentire, affermazioni che hanno accenti dal suono decisamente responsabile. Ben lungi da qualsiasi pretesa di esaustività, costituiscono un "cibo per la mente" al tempo della crisi.

INSIEME È MEGLIO

Che consorzarsi (a vario titolo) sia una scelta strategica e responsabile, è cosa che emerge dall'indagine del comparto alimentare. L'esperienza di un gruppo di aziende dell'eccellenza che trasformano e commercializzano prodotti piemontesi tipici lo indica con chiarezza. Insieme, mette in luce le potenzialità dell'uso della forma "consorzio", oggi legato solo all'internazionalizzazione, fornendo spunti interessanti.

Di responsabile c'è la base di partenza, il perché della –faticosa- costituzione del consorzio: "qualità tutti i giorni al più ampio numero possibile di persone".

Se la politica dei prezzi non è determinata solamente dal settore ma anche dai prodotti, e scontato che con la grande distribuzione non si può giocare sul prezzo, l'alternativa vera è dare qualità al prezzo giusto. Quella qualità che sta, per capirsi, fra il "radical chic" di esperienze del tipo Eataly (che hanno certo il pregio di presentare eccellenze, ma restano confinate ad un limitatissimo target), e il cibo da grande distribuzione e/o l'auto-produzione e vendita da mercati rionali.

Ci sono imprese di eccellenza regionale i cui prodotti non sono di così forte richiamo. Il successo mediatico dei cuochi star, del Salone del gusto, di esperienze come Slow Food, insieme alla crescente attenzione dei consumatori alla qualità dei prodotti, hanno creato un processo che rischia tuttavia –ancora una volta- di bruciare quelle imprese fra i due e i sette/otto addetti, a conduzione familiare, che producono qualità senza essere "boutique".

Si tratta di imprese, spesso a conduzione familiare, con una storia imprenditoriale di medio e lungo corso, che in questi ultimi dieci, quindici anni, hanno prodotto referenze spesso uniche sul mercato alimentare e individuato punti di forza determinanti della propria produzione. In altri termini, queste sono le imprese che possono fornire a chi compra la qualità tutti i giorni, a prezzi accessibili.

Perché lo possano fare, va ridotto il più possibile il numero di passaggi intermedi; vanno creati canali commerciali efficaci; vanno formulate una comunicazione e pubblicità (*senza fronzoli e brand*), che rendano in modo trasparente le caratteristiche del prodotto, la filiera, gli elementi che ne determinano qualità e unicità. Stiamo parlando di ciò che va oltre l'etichettatura e la norma di legge, e che può fare "educazione" al consumo. Una educazione che passa attraverso l'informazione e la valorizzazione delle tipizzazioni non solo d'élite³⁰.

Questo significa dotarsi di strumenti non alla portata della singola impresa piccola: una rete di vendita esclusiva, una pubblicità adeguata.

La formula del consorzio è una strada importante, che però mette in luce carenze forti, a partire dalle attività che possono godere di incentivazione (che non devono essere solo legate all'export, né allo sviluppo esclusivo fuori dal confine nazionale in cui per altro sono da valutare con attenzione la deperibilità dei prodotti, l'impatto del trasporto, la presenza di quale tipo di clientela sul mercato da raggiungere), all'inadeguatezza del sistema creditizio (il consorzio non ha di per sé garanzie patrimoniali).

Lo sviluppo della forma consortile e del suo radicamento passano attraverso la ri-definizione delle sue finalità, delle azioni da promuovere, dei meccanismi di incentivazione: un'operazione possibile attraverso la concertazione fra attori economici, istituzioni,

³⁰ Un esempio? Se tutti ormai conoscono di fama eccellenze di brand come il lardo di Colonnata, ben pochi sapranno che esiste una tradizione di qualità sullo stesso prodotto a... Moncalieri.

consumatori.

Le potenzialità di una forma consortile rivista e ampliata, del resto, non si limitano al solo comparto alimentare né all'esportazione.

Si tratta certo di un percorso non semplice, che abbisogna di un cambiamento culturale da parte degli imprenditori: vero è che il cambiamento può essere reso più agevole da strumenti snelli e flessibili.

Anche in questo caso, se sono da evitare generalizzazioni banalizzanti, altrettanto fuori luogo sono posizioni aprioristiche di chiusura.

Lo testimonia la considerazione, qui di seguito riportata, di chi ha avviato un'impresa ITC:

“Google ha comunicato di essersi posta obiettivi di periodo lunghissimo: 300 anni! E' qualcosa di enorme, ma in qualche modo illuminante. Noi piccoli imprenditori siamo ossessionati dal fatturato. Se si hanno studi universitari e magari un master o simili, si è stati sottoposti al bombardamento del “dio” fatturato. Eppure si dovrebbe diventare molto più consapevoli delle proprie scelte, e confrontarsi di più fra imprenditori stessi, anche per mettere in comune strategie che rendano meno in balia del “mercato”, meno passivi e più attivi e coscienti...”

GLOBALIZZAZIONE? NO, GRAZIE.

La globalizzazione? Un tornado, per noi. Nel 2007 il nostro cliente principale ha aperto una filiale in Cina. Abbiamo perduto del tutto le produzioni di bassa qualità, ma abbiamo avuto – per contro- nuove produzioni con un margine maggiore e questo ci ha permesso di attutire il colpo. Minori quantitativi con livello di difficoltà decisamente più elevato. Il mercato cinese è in grado, sulle lavorazioni di massa, di presentare prezzi inferiori ai nostri del 30%: la competizione è impossibile. Pensare di essere noi ad andare all'estero è inconcepibile: la nostra dimensione è troppo piccola. E non è quanto ci interessa. Abbiamo veduto altri imprenditori che ci hanno provato (anche solo in Romania) costretti in breve tempo a chiudere: tanto là quanto qui.

Quello che ci augureremmo è che si attraggano qui quelle realtà grandi che possono avvalersi dell'esperienza e della versatilità di noi aziende artigiane.

E' su di una nuova regionalizzazione dell'attività economica che si concentra la richiesta dell'indotto meccanico (non solo automotive) intervistato. Ciò che la politica deve promuovere è l'utilizzo delle capacità legate al territorio. E se rispetto alla Cina c'è ancora un margine di qualità più elevata, la de-localizzazione delle grandi imprese ha creato nei paesi dell'est Europa indotti specializzati, fortemente competitivi. Ne è un eccellente esempio la Polonia.

Quali rimedi: penalizzare fortemente chi se ne va, defiscalizzare chi torna?

La soluzione non è a portata delle piccole imprese. Ciò che è chiaro è che non sono rimedi praticabili né la de-localizzazione, né forma alcuna di internazionalizzazione. Le lavorazioni specializzate sono legate a distanze brevi e a territori specifici³¹. Chi è rimasto, ha investito in formazione e macchinari. In diversi casi, ha persino visto aumenti cospicui di fatturato.

Esiste anche un'altra faccia della globalizzazione, quella che emerge nelle parole di chi in Italia è arrivato da emigrato e ha avviato una attività.

“La globalizzazione? Un tempo pensavo significasse poter andare a lavorare –bene, in regola- dove si voleva, invece pare si traduca in fare lavorare non in regola i più deboli. Siamo l'Europa che non crede all'Europa!”.

Nel mondo delle imprese di servizi, e ancora di più in edilizia, il lavoro irregolare è una delle diverse facce della globalizzazione. Una faccia resa ancora più dolorosa dalla consapevolezza che per chi si trova “dall'altra parte” il lavoro invisibile è un passaggio di fatto obbligato. Così, creare una impresa propria, dare lavoro a connazionali, guadagnarsi con qualità e trasparenza la fiducia “degli italiani”, cambia in meglio la vita, realizza un sogno, anche quando significa lavorare di più e non portare a casa quanto si paga ai dipendenti.

³¹ In alcuni casi, può essere di maggiore interesse potenziare il mercato interno italiano.

INVESTIRE IN QUALITÀ? SEMPRE.

Lavorare in qualità, e investire di conseguenza, è il tratto distintivo delle piccole imprese “sane”, quelle per cui lavorare non significa “fare girare denaro”, bensì implica dire dei “no” laddove il prezzo chiesto dal cliente non giustifichi né la messa in macchina, né l’impiego delle persone.

La pratica della terziarizzazione a oltranza, così come quella del sub- sub-sub-appalto, portano alla svalutazione del lavoro e a situazioni di sfruttamento di micro imprese familiari, con la complicità di politiche ricattatorie, artifici e mezzucci di bassa lega, attuati troppo spesso dalla grande committenza.

Lavorare in qualità significa tenere il più possibile i processi all’interno (garantendo la tracciabilità completa e mantenendo i livelli occupazionali), adottare politiche trasparenti con i propri –micro- sub fornitori. E investire in macchinari: componente inalienabile del successo di un’azienda.

Abbiamo sentito imprese che ogni due anni sostituiscono macchinari, investono in strumenti di metrologia: elementi che le hanno tenute sul mercato con successo. Insieme alla manutenzione ordinaria e straordinaria praticate in modo programmato e costante: non solo un dovere per la sicurezza di chi lavora (sempre anche il titolare, i soci, i loro familiari), ma anche una necessità per non rischiare fermi di produzione, arresti nella lavorazione in cantiere, e tutte le penali che ne derivano.

Quello di cui si lamenta l’assenza è un sistema reale di incentivazione sugli investimenti di macchinari strategici per l’esistenza dell’attività; macchinari nuovi, per altro, molto meno impattanti dei precedenti a livello ambientale e più sicuri oggi che la tecnologia fa passi da gigante di anno in anno.

Quanto alle possibilità collegate ad investimenti specificatamente per la riduzione dell’impatto ambientale e le energie alternative, il fotovoltaico (per fare un esempio) è ritenuto idea vincente e strada da percorrere, ma si chiede una rivisitazione delle modalità di incentivazione. In particolare, vanno resi molto più veloci i tempi di ritorno dell’investimento. Non solo per la precarietà dell’attuale sistema economico, ma anche per l’effetto “*ageing*” sul tessuto imprenditoriale. Fino a che punto può essere attrattivo per una coorte di imprenditori fra i 55 e i 60 anni (come moltissimi sono) pensare ad un investimento che, forse, renderà fra dieci anni?

Quando si parla di invecchiamento della forza lavoro, va considerato anche l’invecchiamento degli imprenditori e di cosa questo significhi se si vogliono promuovere azioni di cambiamento.

Un’altra dimensione attiene alla capacità di investire: è la qualità di vita. Laddove si sono fatti investimenti in strumenti e persone tali da consentire un’organizzazione efficace del lavoro persino nella dimensione della “azienda supermercato” dove la programmazione è quasi impossibile, il lavoro di imprenditori e dipendente è improntato alla qualità di vita prima di tutto. Di qui, il rispetto degli spazi vitali, degli orari, della capacità di avere la voglia ed il

tempo di *vivere*, coltivare affetti e interessi, impegnarsi in attività solidali: una filosofia che si riverbera nella qualità dell'impegno sul lavoro e in una declinazione della flessibilità che si ancora sulla disponibilità reciproca e sul rispetto. Un valore che varrebbe la pena trovare il modo di riconoscere e "monetizzare".

IL BENE PIÙ PREZIOSO

I nostri dipendenti sono la risorsa più preziosa e il rapporto umano è il nostro punto di forza. Se le parole possono essere un poco dissimili, questo concetto emerge in ogni intervista, in qualsiasi settore. Si preferiscono in generale le persone giovani (non è affatto percepito un problema connesso alla mancanza di giovani sul mercato del lavoro, sebbene si colga che c'è un generale innalzamento dell'età di inserimento al lavoro³²). Requisiti indispensabili: buona volontà e voglia di imparare, tanto più necessarie in una situazione in cui non esiste una formazione neppure lontanamente adeguata (tutti lamentano sia l'assenza delle "vecchie" scuole arti e mestieri sia sottolineano la necessità di ridefinire termini, contenuti e modalità dell'apprendistato).

La ricerca e la selezione del personale avvengono attraverso la conoscenza diretta e si tende alla fidelizzazione (persino nei casi di ricorso a interinali). C'è una conoscenza che travalica i confini della fabbrica: dei dipendenti si conoscono le famiglie, le situazioni; questo fa sì che ci siano disponibilità e flessibilità da entrambe le parti³³.

L'organizzazione sempre più flessibile è ciò che consente di tenere il passo con le trasformazioni imposte dai processi di lavorazione, dai picchi e cali improvvisi, dall'isteria del mercato. A farne le spese restano, primi fra tutti, i titolari, i soci: il loro orario di lavoro è il più pesante, il più lungo. E se questo è, entro limiti ragionevoli, logico e accompagnato a guadagni differenti fra "padroni" e "salarati", ragionevolezza ed economicità si contraggono al diminuire della dimensione aziendale. A patirne di più quei settori cui si aggiunge una certa

³² I cambiamenti demografici si iniziano a percepire, ma non ve ne è ancora consapevolezza, se non nel fatto che si sta spostando in avanti l'età della ricerca del primo lavoro. Quello che è fortemente mutato è il modo di cercare il lavoro.- Un tempo l'approccio era di tipo diretto, personale (suono del campanello, richiesta e presentazione dirette), oggi si trovano i curricula nella buca delle lettere. Neppure gli extracomunitari si presentano (questo accadeva fino a quattro/cinque anni fa). Nei cv si trovano persone con diploma, stage in aziende, spesso esperienze già di lavoro a tempo determinato.

³³ Nei racconti degli intervistati, emergono esperienze che abbracciano il rapporto e l'integrazione degli immigrati, la gestione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Così, apprendiamo le esperienze di aiuto nei confronti di lavoratrici e lavoratori migranti, per sostenerli non solo nel processo di integrazione ma anche nella ricongiunzione familiare con marito/moglie e figli. Di ritorno, c'è l'estrema riconoscenza dei migranti, di cui i titolari hanno la responsabilità di non approfittare. Sul fronte della conciliazione dei tempi, persino la gestione di tre maternità contemporanee (su sette persone che lavorano) diventa possibile a patto che chi è dipendente rifugga da mentalità di sfruttamento delle situazioni (con comportamenti irresponsabili che hanno ripercussioni anche su quanti agiscono bene). La flessibilità è praticata, gestita nel lavoro quotidiano, nel rispetto di tutti e delle consegne: è fattibile, se si bada alla soluzione mettendo da parte lamentazioni inutili. Ciò di cui si avrebbe bisogno sono meno tutele e più integrazione reale, più servizi. Oggi tutti parlano di micro-nidi aziendali, ma esistevano aziende di medio grandi dimensioni anni fa in cui questo già esisteva (e non ci si riferisce solo a Olivetti). In modo simile, la Fiat o l'ATM un tempo davano a chi aveva figli dei buoni per i libri scolastici: erano aiuti reali e apprezzati.

Non mancano, comunque, esempi di aziende che hanno saputo andare oltre gli stereotipi. Così un'azienda oggi leader nel settore dei prodotti architettonici in carpenteria e metallo, che mira all'eccellenza, ha riconoscimenti ottenuti nelle politiche di assunzione e carriera delle donne, attraverso il premio "C'è parità per te" e la presentazione come best practise al Parlamento Europeo. La stessa azienda collabora da anni con la Compagnia San Paolo per l'inserimento di ragazzi provenienti da paesi "difficili" (come l'Afghanistan), con un percorso di stage, tirocinio, apprendistato. Che la politica di attenzione e valorizzazione dei talenti paghi, si rivela anche dall'andamento nel tempo e dall'incremento del fatturato. Un dato che si è tradotto in azioni anche economiche (lo scorso anno l'impresa ha diviso il 2% del fatturato fra i dipendenti come premio di produzione).

periodicità, magari influenzata dalle condizioni climatiche esterne (come in edilizia), con ripercussioni in fatto di salute e sicurezza.

Il turn over del personale, laddove presente, è patito.

Il buco nero resta l'assenza (o la scarsa e sporadica presenza) di ammortizzatori sociali.

Significativa dell'evoluzione di società e mercato la situazione delle piccole e micro imprese ITC.

Qui la formazione professionale è scarsa dal punto di vista dei canali dell'istruzione istituzionale e, quando diviene protratta a oltranza (master e simili) quasi dannosa, perché va a decremento di una coscienza della necessità –e umiltà- della “gavetta”. L'elevata competenza tecnica è frutto di una passione personale, propria dei giovanissimi in genere; che si accompagna ad una scarsissima competenza gestionale del ciclo di progettazione.

La piccola dimensione rende l'azienda poco attraente per le persone dotate di talento. Nel mercato italiano mancano lo spirito di auto imprenditorialità personale e la volontà di investire in un'azienda che, proprio perché micro o piccola, può crescere con l'individuo stesso, in un progressivo reciproco accrescimento professionale, con avanzamento economico e di responsabilità, autorevolezza. Nonostante casi anche recenti che dimostrano quanto né le dimensioni maggiori né il *brand* possano rappresentare una “garanzia”, persiste la ricerca del “posto sicuro” cioè in una “grande azienda”.

Nel settore permane la caratterizzazione di genere³⁴ connessa alle professionalità e mansioni: i maschi eccellono come sistemisti, le donne come gestrici di collaudo e rapporto con la clientela, risoltrici dei problemi, analiste funzionali.

E si assiste ad un altro tipo di caratterizzazione: quella per età³⁵. I giovanissimi intendono le tecnologie come estensione di sé; mancano di competenze gestionali e registrano progressiva perdita di abilità e capacità relazionali dirette.

Rispetto al salario, giovanissimi e giovani hanno la percezione di “guadagnare bene” per lo stile di vita che conducono: per la maggior parte abitano con i genitori, e tutto quanto guadagnano lo hanno a disposizione per proprio piacere (fra l'altro per acquisti e forme di intrattenimento spesso connessi alle stesse tecnologie). Si è assistito nel passato recente al livellamento dei salari del settore, dopo il boom dei primi anni. Lo stipendio è buono al livello di ingresso, laddove in genere è superiore a qualsiasi altro settore, ma in seguito cresce lentamente.

L'aggiornamento continuo è parte costitutiva della professionalità ed è affidato al singolo, non proviene dall'azienda se non in parte. Né potrebbe essere diversamente data la rapidità e la complessità delle informazioni. L'organizzazione di gruppi di lavoro in cui vi siano

³⁴ Che ci siano “mestieri da donna e mestieri da uomo” è un leit motiv nei settori indagati. In particolare, nell'edilizia l'Italia rimane ancorata al pregiudizio della discriminante “fisica”. Ugualmente nella meccanica, *le donne vanno bene per lavorazioni non faticose, dove sono necessarie attenzione e concentrazione, come per le addette alle presse.*

³⁵ Differente, ed interessante, l'esempio di una piccola azienda meccanica con l'assunzione, 13 anni fa, di una donna di oltre 45 anni, in re-ingresso al lavoro dopo anni a casa in mansioni di cura dei figli. *Lei aveva realmente voglia di imparare e lavorare, e ce l'ha fatta benissimo!*; allo stesso modo un'altra donna che lavorava in un ... allevamento di polli come precedente esperienza!

condivisione e trasmissione delle competenze reciproche corregge la tendenza alla specializzazione estrema.

Intanto, si assiste alla diffusione del fenomeno per cui certe aziende dell'ITC si sostituiscono alle agenzie interinali. Il *body rental* costituisce il 70% del business del settore. In altri termini, sotto la voce consulenza si mette a disposizione, dell'azienda cliente, una risorsa per sei o dodici mesi.

Rispetto all'orario, le richieste di continuità estrema e di qualità portano ad una forzata dilatazione, in cui lo straordinario è di abitudine (e questo rappresenta un problema di base). La flessibilità oraria che l'uso delle tecnologie consente è, in altri termini, tutta sbilanciata a favore dell'*always on demand*. Non c'è un modello organizzativo adeguato su cui confrontarsi (un problema anche sindacale). Se è vero che oggi il lavoro va visto in modo differente da un tempo, è anche vero che ci sono situazioni travalicanti ogni limite.

La strada dei diritti/doveri per le prestazioni professionali è ancora molto lunga per le imprese ITC.

Connesse alla professionalità e alla fidelizzazione dei dipendenti sono la valutazione e la certificazione della qualità del lavoro. Non ci sono parametri a priori quando si parla di consulenza e l'improvvisazione a prezzo stracciato produce danni elevatissimi.

Mancano commerciali adatti; esistono figure che sono tipiche del mondo produttivo, ma che non sanno vendere "la conoscenza".

L'etica comportamentale è il sostrato portante: quando si parla di consulenza sugli intangibili la fiducia fra consulente e cliente deve essere un presupposto naturale. Si aggiunga che spesso bisogna andare oltre una certa difficoltà di comunicazione fra i "tecnici super esperti" gli utilizzatori del software. L'ascolto del cliente è alla base, insieme alla comprensione dei suoi processi, e allo sforzo di decodificazione e trans-codificazione dei rispettivi linguaggi.

CONCLUSIONI

Le **piccole imprese, artigiane in particolare**, stanno affrontando i mesi della crisi dimostrando non solo volontà di resistere ma anche compiendo ogni giorno assunzioni di responsabilità nei confronti di dipendenti, clienti e fornitori.

A fronte di questo loro impegno chiedono **assunzioni di responsabilità a istituzioni, banche e associazioni datoriali** affinché la crisi attuale serva almeno come opportunità per modificare il mercato con regole etiche e trasparenti.

Coinvolte nell'ambito di un'integrata serie di azioni svoltesi negli ultimi 18 mesi a partire dall'autunno 2007 sino ad oggi intorno all'argomento della responsabilità sociale - la sua definizione e la sua praticabilità -, imprese "sane" del nostro territorio chiedono di smettere di essere soggetti senza volto e pretendono dalle economie territoriali scelte strategiche rispondenti anche alle loro esigenze.

Non si può parlare di **responsabilità di impresa** se non si intende questa responsabilità, con i suoi confini, come un **processo dinamico** in cui entrano in campo variabili relazionali, economiche e territoriali. Variabili che assumono un peso differente a seconda del segmento di mercato esaminato. Le stagioni dei grandi slogan sono superate. **Non ci sono ricette uguali per tutti.**

Sarebbe troppo semplice ed oggi la complessità e le connessioni fra economie di paesi diversi, economia e politica, economia politica e finanza, smascherano in fretta tentativi posticci.

Un esempio?

Globalizzazione e delocalizzazione possono essere scelte vincenti per la grande impresa, ma le politiche industriali regionali e nazionali devono tener conto anche degli interessi di mercato delle imprese più piccole, orientate verso mercati più locali. Queste imprese hanno capacità professionali e tecniche da valorizzare appieno facendole conoscere all'estero con un processo mirato all'attrazione di grande committenza sul nostro territorio. Sono queste imprese, per altro, quelle che mantenendo i loro occupati, evitano il depauperamento economico del territorio.

E tuttavia anche questa asserzione non è sempre valida per tutte le realtà, ed anche qui è necessario andare nel dettaglio, chiedersi: quale esportazione, attraverso che canali, verso quali paesi?

L'universo versatile e variegato dell'artigianato e della micro e piccola imprenditoria, negli ultimi mesi tornato alla ribalta come salvifico del sistema paese (dopo anni di "piccolo non è bello, piccolo non va più bene"), **chiede di essere guardato, osservato, ascoltato.**

E' nella pratica di una responsabilità che si costruisce come **processo relazionale** che sta **l'elemento chiave per il superamento della crisi**, come in vero gioco di squadra in cui tutti i giocatori sappiano giocare il proprio ruolo, tenendo conto degli altri, di tutti.

Quali le strade da abbandonare?

Parlare meno di etica e praticarla negli atti. Il copioso numero di codici etici di cui si sono dotati in questi anni istituzioni e privati non ha impedito al mercato di comportarsi in modo scorretto nei confronti degli attori più deboli e di contribuire a globalizzare la povertà, diffusa ormai anche nei Paesi più ricchi.

Non è etica una filiera in cui le difficoltà dell'impresa committente si scaricano sistematicamente su soggetti via via più deboli economicamente e meno garantiti. Le piccole

imprese italiane, piemontesi in modo particolare, sono danneggiate da comportamenti in cui l'impresa mandataria fissa i prezzi e determina tempi di pagamento a 180/240 giorni. In questo frangente, che ne è di osservatori sulla subfornitura, ricezione di direttive comunitarie e loro applicazione?

Ancor meno etico è l'ente pubblico che con il sistema delle gare al massimo ribasso e i pagamenti a 360 giorni determina probabilmente utili immediati a se stesso che si trasformano in perdite a lungo termine per l'intera collettività (scarsa sicurezza, mediocre qualità del lavoro eseguito, nuovi costi per manutenzioni e riparazioni su beni appena realizzati, favoreggiamento di lavoro irregolare).

La sola risoluzione di questi due problemi determinerebbe una minore richiesta di denaro alle banche che, dal canto loro, devono chiedersi in questo momento se vogliono o no essere uno dei principali motori di rilancio dell'economica del territorio, visto che sono garantite da una filiera di garanzie, controgaranzie e riassicurazioni messe a disposizione da confidi, Regione e fondi nazionali.

La riflessione abbraccia, lo deve, anche le associazioni datoriali. Le imprese chiedono maggiore ascolto. I tempi per confrontarsi nelle associazioni sono sempre più ridotti, sono cambiati i metodi e i tempi della politica. Anche le organizzazioni, se vogliono mantenere una rappresentanza al passo con i tempi, devono saper avviare politiche nuove per costruire proposte di tutela e sviluppo efficaci nella pratica.

Il tempo della crisi, piaccia o meno, è tempo di assunzione di responsabilità.